

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Gianpiero Iantorno**

**Auslandsvermarktung  
europäischer Profivereine im  
Fußball**

**2018**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Auslandsvermarktung europäischer Profivereine im Fußball**

Autor:  
**Gianpiero Iantorno**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM15sM2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. Pol. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Dr. Jens Christian König**

Einreichung:  
Mannheim, 13.01.2018

Faculty of Media

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **International marketing of European professional football clubs**

author:

**Gianpiero Iantorno**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM15sM2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. Pol. Eckehard Krah**

second examiner:

**Dr. Jens Christian König**

submission:

**Mannheim, 13.01.2018**

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Iantorno, Gianpiero

Thema der Bachelorarbeit: Auslandsvermarktung europäischer Profivereine im Fußball

Topic of thesis: International marketing of European professional football clubs

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

## **Abstract**

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit ist die Auslandsvermarktung europäischer Profivereine im Fußball. Dabei werden Themen angesprochen, die das Fußballbusiness prägen und die Auslandsvermarktung antreiben. Um einen Vergleich herstellen zu können, werden hierfür die deutsche Bundesliga und die englische Premier League untersucht. Im Praxisbeispiel wird die Auslandsvermarktung des FC Bayern München und der des Manchester United FC aufgeführt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle des Fußballs .....	3
2.2 Stakeholder im Profifußball .....	4
2.3 Issues .....	7
2.4 Akteure .....	8
2.4.1 Verbände .....	8
2.4.2 Medien und Sonstige .....	12
2.4.3 Die Bundesliga .....	13
2.4.4 Die Premier League .....	13
2.5 Sportmarketing .....	15
2.5.1 Sport und Marketing .....	15
2.5.2 Sportsponsoring .....	16
2.5.3 Das Magische Dreieck des Sponsorings .....	18
<b>3 Markenmanagement .....</b>	<b>20</b>
3.1 Markenwert und Funktion .....	21
3.2 Markenmanagement von Sportmarken .....	21
3.3 Erscheinungsformen von Sportmarken .....	22
3.4 Brand Communities im Sport .....	23
<b>4 Professionalisierung und Kommerzialisierung im Profifußball .....</b>	<b>25</b>
4.1 Professionalisierung .....	25
4.2 Kommerzialisierung .....	26
4.2.1 Entwicklung .....	27
4.2.2 Kommerzialisierung von Sportevents .....	28
4.2.3 Standpunkt der Fans zur Problematik der Kommerzialisierung .....	30
4.3 Medialisierung .....	31
4.4 Finanzierung .....	32
<b>5 Auslandsvermarktung .....</b>	<b>36</b>
5.1 Auslandsvermarktung der 1. Bundesliga .....	36
5.1.1 Organisation der Auslandsrechte .....	37
5.1.2 Liga- und Vereinssponsoring .....	37
5.1.3 Internetauftritt .....	37
5.2 Auslandsvermarktung der Premier League .....	38

5.2.1	<i>Organisation der Auslandsrechte</i> .....	38
5.2.2	<i>Liga- und Vereinssponsoring</i> .....	38
5.2.3	<i>Internetauftritt</i> .....	38
5.3	Internationales Marketing Management.....	39
5.4	Strategisches Management .....	39
5.5	Internationalisierung.....	39
5.6	Globalisierung .....	41
<b>6</b>	<b>Praxisbeispiel</b> .....	<b>42</b>
6.1	Fallbeispiel Auslandsvermarktung des FC Bayern München .....	42
6.1.1	<i>Auswirkungen der Kommerzialisierung und Professionalisierung</i> .....	42
6.1.2	<i>Marketing-Reisen</i> .....	42
6.1.3	<i>Internationale Vereinspartnerschaften</i> .....	43
6.1.4	<i>Globale Mediale Präsenz des FC Bayern München</i> .....	43
6.2	Fallbeispiel Auslandsvermarktung des Manchester United FC .....	44
6.2.1	<i>Auswirkungen der Kommerzialisierung und Professionalisierung</i> .....	44
6.2.2	<i>Globale Mediale Präsenz des Manchester United FC</i> .....	45
6.2.3	<i>Marketing-Reisen</i> .....	45
6.2.4	<i>Wohltätigkeitsprojekte</i> .....	46
6.2.5	<i>Kooperationspartner im Ausland</i> .....	46
6.3	Vergleich .....	47
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>48</b>
7.1	Internetauftritt.....	48
7.2	Marketing-Reisen .....	49
7.3	Kooperationspartner im Ausland.....	49
7.4	Transfers .....	49
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>50</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>IX</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AFC	Asian Football Confederation
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BAFF	Bündnis Aktiver Fußballfans
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CAF	Confédération Africaine de Football
CEO	Chief Executiv Officer
CONCACAF	Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football
CONMEBOL	Confederação Sud-Americana de Futebol
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
FA	Football Association
FBI	Federal Bureau of Investigation
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
OFC	Oceania Football Confederation
PR	Public Relations
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
TV	Television
UEFA	Union of European Football Associations
VIP	Very Important Person
WM	Weltmeisterschaft
ZDF	Zweite Deutsche Fernsehen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interne und Externe Stakeholder im Profifußball.....	4
Abbildung 2: Die strukturelle Beziehung des deutschen Fußballs .....	9
Abbildung 3: Verbandsstruktur des DFB .....	10
Abbildung 4: Wirtschaftsfaktor Fußball.....	12
Abbildung 5: Grundsätzliche Sichtweise des Sport-Marketing .....	15
Abbildung 6: Das Magische Dreieck des Sponsorings.....	18
Abbildung 7: Ansatz zur Klassifizierung von Sportmarken .....	22
Abbildung 8: Brand Community Triade .....	23
Abbildung 9: Die 4 Phasen der Kommerzialisierung im Sport.....	27
Abbildung 10: Die 5 meistgesehenen Fußballspiele der deutschen TV-Historie .....	32
Abbildung 11: Einnahme-Mix Bundesliga.....	35
Abbildung 12: Struktur des Umsatzes von FC Bayern München & Manchester United FC .....	47



# 1 Einleitung

Fußballvereine, vor allem auf professioneller Struktur, sind heutzutage keine reinen Vereine mehr zur Förderung von Bewegung und Gemeinschaft, sondern gleichen wirtschaftlichen Großkonzernen. In einem umkämpften Fußballbusiness befinden sich die Vereine in stetigem Konkurrenzkampf zu nationalen, aber auch internationalen Wettbewerbern. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem sportlichen, sondern vielmehr auf dem wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins. Nachdem die nationalen Märkte von vielen Wettbewerbern umkämpft sind, liegt das Augenmerk, bei der Generierung von Fans und Sponsoren, auf den globalen Märkten.

Folglich muss die Vermarktung eines Vereins einerseits auf den heimischen und andererseits auf den weltweiten Markt abgestimmt werden. Hierbei nehmen der Markt der USA und vor allem der asiatische Markt eine wichtige Rolle ein. Durch die fortschreitende Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball werden die Vereine regelrecht dazu gezwungen global zu agieren, um international am Markt teilhaben zu können. Damit schließt die Globalisierung auch den Fußball mit ein. Traditionen und Ethik des Fußballs sowie der einzelnen Vereine treten bei diesen Prozessen oftmals in den Hintergrund. Diese Entwicklung stößt bei vielen Fans verstärkt auf Kritik. Vereinsbestimmende Investoren und überhöhte Ticketpreise sind in Deutschland noch nicht akzeptiert. In England hingegen trifft dieser fortgeschrittene Prozess auf keinen Widerstand seitens der Fans.

Heutzutage erzielen die Vereine ihre Erlöse aus verschiedenen Bereichen. Neben Sponsoren-, Ticket-, Transfer- und Merchandisingeinnahmen erzielen die Vereine den größten Umsatz ihrer Erlöse durch die Television (TV)-Vermarktung. Eine Liveübertragung der Spiele eines Vereins im Fernsehen ist nicht mehr wegzudenken. Der Vorreiter der TV-Vermarktung ist die englische Premier League. Sie ist weltweit die meistverfolgte und finanzstärkste Fußballprofiliga der Welt. Aufgrund der hohen finanziellen Erlöse der abgeschlossenen Verträge mit Pay-TV Sendern konnten die Vereine einen hohen Umsatz erzielen.

Jedoch führte die Kommerzialisierung zu erhöhten Ticketpreisen, worunter die Stimmung in den englischen Stadien noch immer leidet. Hingegen sind in Deutschland, vor allem in der Bundesliga, volle Stadien zur Gewohnheit geworden. Im Gegensatz zum nationalen Aufstieg kämpfen beide Ligen mit ihren Vereinen im internationalen Sektor noch immer um die Aufmerksamkeit der fremden Märkte und deren potentielle Zielgruppen. Im Schwerpunkt dieser Arbeit steht deshalb die Frage, welche Prozesse der Auslandsvermarktung müssen erfüllt werden, damit europäische Profivereine erfolgreich im Ausland wirtschaften

können. Zudem wird die Arbeit zeigen, welche Umweltfaktoren einen Einfluss auf das Fußballbusiness haben und die Auslandsvermarktung ankurbeln.

Zudem richtet sich der Fokus auf die Bundesliga und die Premier League. Wie muss die Auslandsvermarktung eines europäischen Profivereins gestaltet werden, um im Fußballbusiness wirtschaften zu können?

Diese Arbeit wird zunächst im zweiten Kapitel einen Einblick in das Fußballbusiness und die Struktur der Verbände geben und eine Übersicht der Geschichte der Bundesliga und Premier League aufzeigen. Im weiteren Verlauf wird das Sportmarketing in seinem Aufbau und seiner Anwendung besprochen.

Das dritte Kapitel setzt sich mit dem Markenmanagement auseinander. Hier soll dargestellt werden, was eine Marke ist und welche Bedeutung die Marke im Sport annehmen kann. Dies ist besonders wichtig für die europäischen Profivereine, die bei ihrer Auslandsvermarktung auf ein gutes Image setzen. Zum Ende hin soll auch die Wichtigkeit der Brand Communities angesprochen werden.

Das vierte Kapitel umfasst die Bereiche Professionalisierung und Kommerzialisierung. Diese Faktoren sind Auslöser der Auslandsvermarktung. Hier soll detailliert erläutert werden, wo die Bereiche Professionalisierung und Kommerzialisierung ihren Ursprung fanden und wie die Entwicklung ein globales Ausmaß annahm. Außerdem wird aufgezeigt, welche Einnahmequellen den Vereinen zur Verfügung stehen und wie wichtig die mediale Präsenz im Fußballbusiness ist.

Im fünften Kapitel wird die Auslandsvermarktung näher thematisiert. Dabei werden die Bundesliga und die Premier League auf Erfolgsfaktoren analysiert. Weiterhin werden auch die Begriffe der Internationalisierung und der Globalisierung erläutert, die eine Schlussfolgerung der Auslandsvermarktung sind.

Um einen praxisnahen Bezug zur Theorie zu erhalten, wird im sechsten Kapitel die erarbeitete Fragestellung anhand von zwei Praxisbeispielen analysiert: FC Bayern München und Manchester United FC.

Das letzte Kapitel stellt den Fußballligen und Profivereinen mehrere Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren dar, die als Basis für zukünftige Marketingmaßnahmen im Ausland genutzt werden kann.

## 2 Fußballbusiness

Der Fußball ist nun schon seit längerer Zeit zu einem Milliardengeschäft geworden. Weltweit hat der Fußballsport sowohl an ökonomischen als auch an gesellschaftlichen Wert enorm gewonnen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass der Fußball weltweit insbesondere in Deutschland und dem Mutterland des Fußball England die Sportart Nummer eins ist. Hierbei wird diese Sportart von keiner kulturellen oder politischen Bewegung übertroffen.<sup>1</sup>

In Deutschland ist der Fußball ein Wirtschaftsfaktor, der in zwei Bereiche unterteilt wird: dem Profifußball und dem Fußballbreitensport. Dabei lassen sich der Profifußball und der Fußballbreitensport in der Art ihrer wirtschaftlichen Effekte unterscheiden, bei der sie nur teilweise in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Historisch gesehen, ist die Grundlage für den heutigen Wirtschaftsfaktor Profifußball der aktive Fußballsport in Verbindung mit der Entwicklung des Fernsehens und anderer Medien.<sup>2</sup> Dieses Kapitel thematisiert zunächst die wirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle des Fußball. Daraufhin werden Stakeholder, Issues und Akteure genannt, die einen direkten oder indirekten Bezug zu dem Fußballbusiness aufweisen können, um letztlich über die Bundesliga und die Premier League zum Sportmarketing und seine Verflechtungen zu kommen.

### 2.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle des Fußballs

Zunächst einmal wird die gesellschaftliche Rolle verdeutlicht. Der Fußball hat in Deutschland einen erhöhten Stellenwert. Rund sieben Millionen Menschen spielen selbst, beziehungsweise sind Mitglieder in einem der rund 27.000 Fußballvereine in Deutschland. Darüber hinaus bezeichnen sich über 30 Millionen Menschen als Fußballfans. Daraus resultiert ein Bekanntheitsgrad der Bundesliga von 99 Prozent. Dadurch schafft es der Fußball, Menschen aus verschiedensten Gruppen zu verbinden. Denn beim Fußball fallen nicht nur ethnische und soziale, sondern auch religiöse Barrieren.<sup>3</sup> Dies schafft sonst kaum eine andere Institution. Weiterhin vermittelt der Fußball Werte, die für unsere heutige Gesellschaft unvermeidlich sind. Darunter fallen das Fair Play, der Zusammenhalt, aber auch die Leistungsorientierung und die Solidarität. Der Fußball ist ein außerschulisches Umfeld, der Menschen zusammenbringen kann und die Integration fördert.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. van Overloop 2013, 1

<sup>2</sup> vgl. Meyrahn 2015, 2

<sup>3</sup> vgl. Rauball 2014, 13

<sup>4</sup> vgl. Rauball 2014, 13

Nun ist jedoch auch zu erwähnen, dass der Fußball nicht nur eine gesellschaftliche Rolle einnimmt, sondern im Laufe der Jahre auch enorm an wirtschaftlicher Bedeutung dazugewonnen hat.

Der moderne Fußball wird nicht einfach nur gespielt oder geschaut, er wird von den einzelnen Ligacclubs, Sportartikelherstellern und auch Medienverbänden als eine Art Produkt verkauft.<sup>5</sup> Von diesem Produkt Fußball profitieren nicht nur die Ligacclubs, Sportartikelhersteller und Medien, sondern auch insbesondere die Städte, die als Austragungsorte fungieren. Durch ihre Trägerschaft ziehen sie das Publikum in das eigene Umfeld, sodass der Tourismus an den jeweiligen Orten steigt.<sup>6</sup>

Die wirtschaftliche Bedeutung hat in Deutschland seit der Einführung der Bundesliga im Jahr 1963 jährlich kontinuierlich zugenommen. Indizien sind z.B. die steigenden Trikotverkäufe eines Vereins sowie auch die steigende Anzahl der Ticketverkäufe. Dadurch wandelt sich ein Sportverein auch in eine Art Dienstleistungsorganisation um und kämpft nicht nur im sportlichen, sondern auch im ökonomischen Wettbewerb gegen seine Konkurrenten. Dabei entsteht nicht nur ein Wettbewerb der einzelnen Vereine innerhalb der Bundesliga, sondern auch die Liga selbst konkurriert gegen andere Profiligen weltweit.<sup>7</sup>

## 2.2 Stakeholder im Profifußball

Ein Profifußballverein wirtschaftet heutzutage wie ein Unternehmen, wodurch Stakeholder entstehen. Diese haben alle einen Einfluss auf den Verein und spalten sich in interne und externe Stakeholder ab (Abbildung 1):

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sportler</li><li>- Management</li><li>- Betreuer- und Trainerstab</li><li>- Mitarbeiter der Vereine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fans und Zuschauer</li><li>- Medien</li><li>- Sponsoren</li><li>- Dachverbände (FIFA, UEFA, DFB, DFL)</li><li>- Stadt / Region</li><li>- Wettbewerber</li><li>- Unternehmen</li><li>- Agenturen</li></ul>

Abbildung 1: Interne und Externe Stakeholder im Profifußball  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heine 2009, 44)

---

<sup>5</sup> vgl. Meyrahn 2015, 3

<sup>6</sup> vgl. Berens/Schewe 2003, 48

<sup>7</sup> vgl. Berens/Schewe 2003, 48

Theuvsen (2001) definiert dabei die Stakeholder wie folgt: „Bei weiterer Auslegung sind als Stakeholder alle Individuen und Gruppen zu kennzeichnen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind. Bei der Betrachtungsweise kann prinzipiell jeder Akteur innerhalb oder außerhalb einer Organisation Stakeholder sein“.<sup>8</sup>

Im Folgenden werden interne und externe Stakeholder von professionellen Fußballvereinen aufgelistet:

### **Interne Stakeholder:**

#### ➤ Sportler

In erster Linie gehören die Sportler zu den internen Stakeholdern des Unternehmens Profiverein.<sup>9</sup> Die professionellen Spieler (Profis) nehmen eine sehr starke Position innerhalb des Vereins ein. Ihre Gehälter betragen in der Regel ein Vielfaches ihrer direkten Vorgesetzten (Trainer- Betreuerstab). Außerdem haben die Spieler einen direkten Einfluss auf den sportlichen Erfolg des Unternehmens durch eigene Leistung.<sup>10</sup>

#### ➤ *Management*

Das Management dagegen steht in einer diskrepanten Position, da es zwei Rollen übernimmt. Auf der einen Seite muss das Management versuchen die Interessen aller Stakeholder miteinander zu verbinden, auf der anderen Seite stehen jedoch manchmal die eigenen Interessen denen der Stakeholder widersprechend gegenüber.

#### ➤ Betreuer- und Trainerstab

Auch diese beiden Gruppen gehören zu den internen Stakeholdern, da auch sie durch ihre taktischen und strategischen Eingriffe am sportlichen Erfolg des Unternehmens mitwirken können.

#### ➤ Mitarbeiter der Vereine

Die Mitarbeiter bilden die letzte Gruppe der internen Stakeholder. Hierbei sind alle Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Finanzen, Buchhaltung, Merchandising, Rechnungswesen, Public Relations (PR), Personalabteilung und Fanbetreuung gemeint.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Theuvsen 2001, 23

<sup>9</sup> vgl. Backhaus et al. 2000, 32

<sup>10</sup> vgl. Lehmann/Weigand 1999, 132

<sup>11</sup> vgl. Neubauer 2009, 120

## Externe Stakeholder

### ➤ Fans

Für eine professionelle Sportkommunikation sind die Fans bzw. Fangruppierungen nicht wegzudenken, da sie als „glaubwürdiges Sprachrohr“<sup>12</sup> gelten. Sie zählen als obligatorisches Kommunikationsinstrument für den Verein, da sie diesen in der Welt vertreten und promoten. Daher ist ohne die Fans ein sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg weder möglich noch wertvoll. Aus diesem Grund ist es von enormer Bedeutung, dass ein Verein eine gute PR betreibt, um ein Image aufzubauen, mit dem sich die Fans identifizieren können.<sup>13</sup>

### ➤ Medien

Die Medien gelten als eines der wichtigsten Stakeholder in der Sportkommunikation. Dabei sind die hohe Medienpräsenz und die Positionierung der Nachrichten seitens der Journalisten von hoher Wichtigkeit. Laut Suchy<sup>14</sup> ist es einfacher, über PR Vertrauen zu gewinnen als über sportliche Leistung. „Tue Gutes und rede darüber!“<sup>15</sup> ist das bekannte Motto von Suchy (2011), um im ständigen Dialog mit den Fans zu stehen und sein Image zu stärken. Aber ein Verein will nicht nur bei eigenen Fans und Neulingen, sondern auch bei anderen Profisportlern begehrt sein. Daher ist auch eine starke mediale Präsenz von Wichtigkeit geprägt.<sup>16</sup> Ebenso tragen sie zur Kommerzialisierung bei, denn sie geben dem Fußball eine mediale Plattform.

### ➤ Sponsoren

Das Sponsoring gehörte schon immer zu den wichtigsten Einnahmequellen für Organisationen im Sport und nimmt immer mehr an Bedeutung zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ohne diese Finanzierung der Spitzensport nicht realisierbar ist.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Suchy 2011, 42

<sup>13</sup> vgl. Suchy, 2011, 42

<sup>14</sup> vgl. Suchy 2011, 13

<sup>15</sup> Suchy 2011, 34

<sup>16</sup> vgl. Suchy 2011, 33

<sup>17</sup> vgl. Nufer/Bühler 2012, 407

## 2.3 Issues<sup>18</sup>

Im Folgenden werden einige aktuelle Themen im Bereich des Profifußballs mit wesentlichem Bezug auf Deutschland erläutert.

### ➤ Korruption

Die Korruption im Wettkampfsport ist an sich ein sehr altes Phänomen. Schon im alten Griechenland wurden Gegner bei den Wettbewerben der Faustkämpfe mit hohen Summen an Geld erfolgreich bestochen.<sup>19</sup> Mit der Kommerzialisierung entstand im Profifußball die Korruption im großen Maße. Während die Manipulation von Schiedsrichtern und Spielern im Laufe der Jahre abgenommen hat, liegt nun der Fokus auf korrupte Handlungen seitens großer Institutionen. Vielmehr stehen nun die großen Institutionen im Rampenlicht. Bei dem Weltverband der FIFA<sup>20</sup> wurden von journalistischer Seite aus Manipulationen im Umgang mit der Vergabe der FIFA-Weltmeisterschaften aufgedeckt. Daraufhin wurden mehrere Funktionäre durch das FBI<sup>21</sup> festgenommen.<sup>22</sup> Unter dem Druck der Korruptionsvorwürfe trat 2016 der ehemalige FIFA-Präsident Joseph S. Blatter zurück.<sup>23</sup> Letztendlich leidet am Ende der Korruption immer der Unbeteiligte, seien es die fair operierenden Athleten, Schiedsrichter oder Zuschauer.<sup>24</sup>

### ➤ Gewalt

Die Tatsache, dass die Anzahl der verletzten Personen in und um das Stadion herum von Jahr zu Jahr steigt, lässt auf eine Zunahme der Gewalt jener Fans schließen. Tiedemann (2011) beschreibt die Gewalt als „eine uns Menschen natürlich gegebene und kulturell formbare Handlungsmöglichkeit, bei deren Verwirklichung wir uns selbst oder anderen Schaden androhen oder tatsächlich zufügen“.<sup>25</sup> Die Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze meldete in ihrem Jahresbericht für die Saison 2015/16 1.265 verletzte Personen und 7.773 eingeleitete Strafverfahren.<sup>26</sup> Um diese zu mindern, müssen Spieler, Funktionäre, Trainer und Schiedsrichter mit ihrem Verhalten Vorbilder sein und die Emotionen der Fans beein-

---

<sup>18</sup> engl. Wort für Thema, Aspekt, Angelegenheit

<sup>19</sup> vgl. Weeber 1991, 118

<sup>20</sup> Fédération Internationale de Football Association (FIFA) ist der Weltverband im Fußball

<sup>21</sup> Federal Bureau of Investigation (FBI) ist die zentrale Sicherheitsbehörde der Vereinigten Staaten

<sup>22</sup> vgl. Streppelhoff 2015, 5

<sup>23</sup> FIFA 2016

<sup>24</sup> vgl. Maenning 2004, 272

<sup>25</sup> Tiedemann 2011, 1

<sup>26</sup> vgl. Hein-Reipen 2016

flussen. Eine Kontrolle und Beherrschung der Sicherheit in Stadien ist die Aufgabe der Verbände, Vereine und Sicherheitsorgane.<sup>27</sup> Bei Gewaltausbrüchen muss zudem der Verein mit einer wirtschaftlichen Niederlage rechnen, wie z.B. weniger Publikum oder Straf gelder.

#### ➤ Rassismus

Die Gewalt ist nicht die einzige negative Randerscheinung im Fußball. Vielmehr muss sich der Sport auch mit dem Rassismus auseinandersetzen.<sup>28</sup> Ausländische Spieler werden vermehrt zu Sündenböcken in den Stadien. Je dunkler die Hautfarbe desto höher die Chancen der rassistischen Beleidigungen. Am häufigsten betroffen sind dabei die Spieler mit afrikanischer Herkunft. Dabei werden Bananen auf das Spielfeld geworfen und Affenlaute bei jeder Ballberührung des entsprechenden Spielers getätigt.<sup>29</sup> Der Weltverband die FIFA setzt sich für den Kampf gegen den Rassismus ein und trägt diesen auch öffentlich aus. Jedoch ist es noch ein weiter Weg und die Anstrengungen müssen erhöht werden.<sup>30</sup>

Als weitere Issues sind die Kommerzialisierung (Kap.4.2) und das Sponsoring (Kap.2.4.2) zu erwähnen, die in den nächsten Kapiteln explizit erläutert werden.

## 2.4 Akteure

In dem Fußballbusiness finden sich verschiedene Akteure wieder, die wiederum einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Entwicklungen des Fußballbusiness haben. Dieses Unterkapitel soll dem Leser einen Überblick der Strukturen in diesem Business geben und zudem den Aufbau der Bundesliga und Premier League zusammenfassen.

### 2.4.1 Verbände

Der Fußball unterliegt den Regeln einzelner Verbände, welche wiederum anderen Verbände untergeordnet sind. An der Spitze befindet sich der Weltfußballverband FIFA. Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Verbände erwähnt und dargestellt (Abbildung 2).

---

<sup>27</sup> vgl. Pilz 2006, 2

<sup>28</sup> vgl. Gabler 2009, 85

<sup>29</sup> vgl. Nachhaltigkeit im Fußball 2014

<sup>30</sup> vgl. FIFA 2013



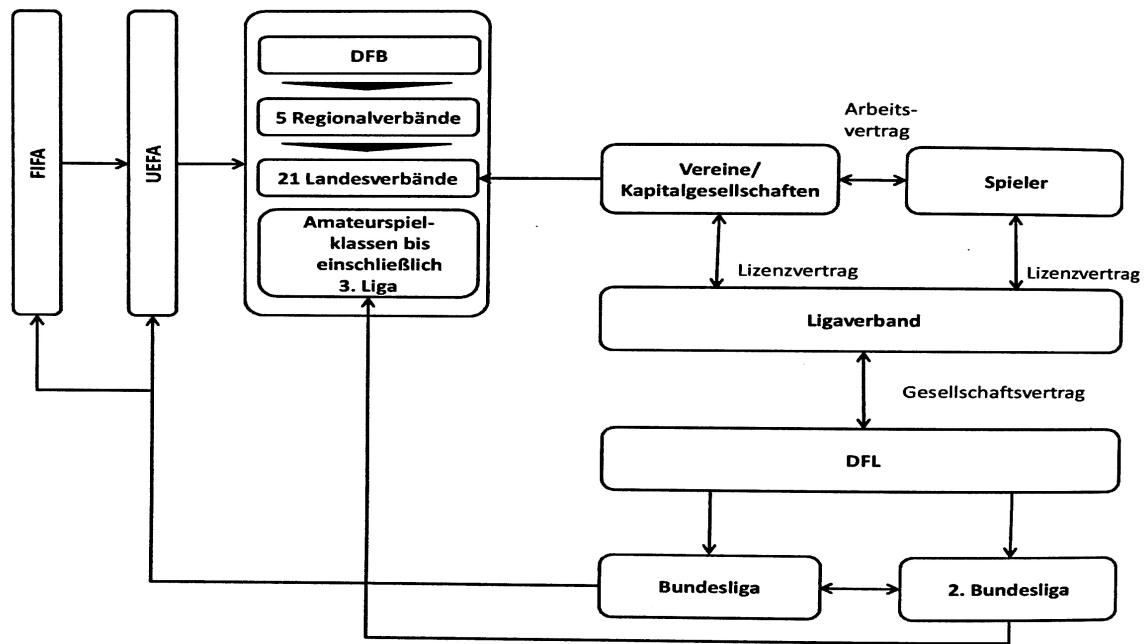


Abbildung 2: Die strukturelle Beziehung des deutschen Fußballs  
(Quelle: Oettgen 2008, 90)

#### ➤ Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

Die FIFA ist der Weltfußballverband mit Sitz in Zürich. Sie ist die Dachorganisation des Weltfußballs. Die am 21. Mai 1904 in Paris gegründete Instanz ist für das Veranstellen verschiedener Organisationen zuständig, darunter die Großveranstaltungen der Herren und Frauen-Fußballweltmeisterschaft. Der Kongress- und der Exekutivausschuss sind die beiden wichtigsten Gremien in der FIFA. Diesen sitzt der Präsident der FIFA, derzeit der Schweiz-Italiener Giovanni Vincenzo Infantino, vor. Der FIFA gehören aktuell 211 Nationalverbände an. Diese müssen gleichzeitig Mitglied eines von sechs Kontinentalverbänden sein:

- Asian Football Confederation (AFC), gegründet 1954
- Confédération Africaine de Football (CAF), gegründet 1957
- Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football (CONCACAF), gegründet 1961
- Confederação Sud-Americana de Futebol (CONMEBOL), gegründet 1916
- Oceania Football Confederation (OFC), gegründet 1966

- *Union of European Football Associations (UEFA), gegründet 1954*<sup>3132</sup>

➤ Union of European Football Associations (UEFA)

Die UEFA ist der Dachverband des europäischen Fußballs, deren Mitglied auch der Deutsche Fußball-Bund ist. Obwohl ihr 55 Nationalverbände aus ganz Europa angehören, liegen die jeweiligen Staaten nicht immer innerhalb der Grenzen Europas. UEFA wurde am 15. Juni 1954 in der Schweiz gegründet. Der Verwaltungssitz liegt seit 1985 in Nyon (Schweiz). Seit 2016 ist der Slowene Aleksander Čeferin Präsident der UEFA. Der UEFA-Kongress ist das oberste Kontrollorgan der UEFA, während das 16-köpfige UEFA-Exekutivkomitee das oberste Exekutivorgan der UEFA ist. Neben den European Qualifiers für die Fußballweltmeisterschaft (WM) organisiert die UEFA zahlreiche Wettbewerbe, an denen sowohl Nationalmannschaften als auch Vereinsmannschaften ihrer Mitgliedsverbände teilnehmen. Hierbei handelt es sich z.B. um die Europameisterschaft der Nationalmannschaften und die UEFA Champions League der Vereinsmannschaften.<sup>33</sup>

➤ Deutscher Fußball-Bund (DFB)

Am 28. Januar 1900 schlug die Geburtsstunde des DFB in Leipzig. In den 21 Landesverbänden des DFB sind mehr als sieben Millionen Mitglieder gemeldet, das sind 74.493 mehr als zum Vorjahr. Die Steigerung bezieht sich sowohl auf den Seniorenbereich als auch Frauenbereich. Mit knapp 25.000 Vereinen zählt der DFB zum größten Fußballverband der Welt. Der Aufbau der Verbandsstruktur gleicht einer Pyramide (Abbildung 3).

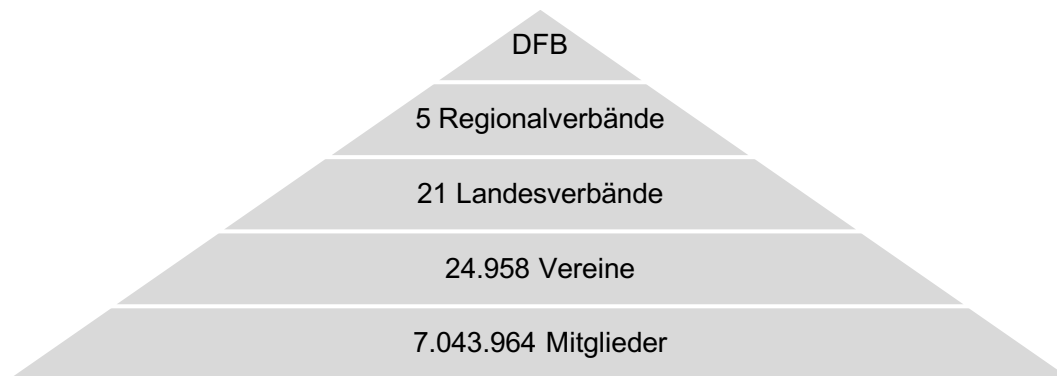


Abbildung 3: Verbandsstruktur des DFB  
(Quelle: DFB 2017)

---

<sup>31</sup> vgl. Eisenberg 2004, 11

<sup>32</sup> vgl. FIFA 2017

<sup>33</sup> vgl. UEFA 2017

An deren Spitze steht die DFB-Zentralverwaltung mit Sitz in Frankfurt am Main, der als nächste Stufe die Deutsche Fußball Liga (DFL) sowie die fünf Regionalverbände. Diese sind in Nord, West, Süd, Südwest und Nordost aufgeteilt. Die Regionalverbände setzen sich aus 21 Landesverbänden zusammen, diese sind außerdem weiterhin in Bezirke bzw. Kreise gegliedert sind, diesen wiederum sind die Vereine mit ihren Mitgliedern angeschlossen. Das höchste Gremium des sieben Millionen Mitglieder starken Fachverbands ist der Bundestag als DFB-Gremium. Ihm ist befugt, die Satzungen und Ordnungen des DFB per Mehrheitsbeschluss zu ändern. Der Bundestag des DFB zählt als die Legislative Gewaltenteilung der demokratischen Institution (DFB). Neben dem Bundestag des DFB wird im Dreijahres-Rhythmus ein 18-köpfiges Präsidium unter der Führung des Präsidenten Reinhard Grindel gewählt. Dieses Präsidium ist das exekutiv ausführende Organ des Verbandes sowie der Stellvertreter des DFB. Die nationale Meisterschaft der 1. Bundesliga und 2. Bundesliga führt die DFL aus. Die Verantwortungsbereiche des DFB fallen auf den DFB-Pokal und weitere Jugend-, Frauen-, und Amateurfußball-Wettbewerbe, darunter die A-Junioren Meisterschaften, der Länderpokal und der DFB-Junioren-Vereinspokal. Auf internationaler Ebene wird der DFB durch die deutsche Fußballnationalmannschaft repräsentiert.<sup>34</sup>

➤ Deutsche Fußball Liga (DFL)

Die DFL ist für die Organisation aller 612 Saisonspiele der 1. Bundesliga und 2. Bundesliga, die Ausrichtung aller Relegationsspiele und des Supercups zuständig. Als letzter Punkt der Organisation ist die organisatorische Abwicklung der Spielertransfers anzusprechen. Außerdem ist die DFL auch für die Vermarktung des deutschen Profifußballs zuständig. Darunter fallen auch die Medienrechte der 36 Proficlubs, welche bestmöglich national und international vermarktet werden sollen. Die aus diesen Punkten resultierenden Erlöse bilden einen Gesamtumsatz des Lizenzfußballs von mehreren Milliarden.<sup>35</sup> Die DFL führt das operative Geschäft des Die Liga – Fußballverbandes und achtet bei ihren Geschäften auf folgende Regelungen: Satzung des DFB, Grundlagenvertrag zwischen Die Liga – Fußballverband und DFB, Satzung des Die Liga – Fußballverband. Als Tochterunternehmen des Ligaverbandes wurde die DFL 2001 als eigenständige GmbH gegründet. Der Sitz des Unternehmens befindet sich dabei in Frankfurt am Main.<sup>36</sup>

Für die strategische Ausrichtung der DFL verantwortlich ist der Geschäftsführer Christian Seifert, dazu kommen seit dem 1. Juli 2015 eine fünfköpfige Geschäftsleitung hinzu. Die

---

<sup>34</sup> vgl. DFB 2017

<sup>35</sup> vgl. DFL 2017

<sup>36</sup> vgl. DFL 2017

DFL ist dazu bestrebt, die Voraussetzungen für den deutschen Profifußball weiter zu optimieren. Das operative Geschäft ist in die Bereiche Spielbetrieb, Vermarktung und Lizenzierung aufgeteilt. Die Vermarktung lässt sich außerdem noch in drei Teilbereiche gliedern, darunter die Rechtsvermarktung der Spiele der beiden Lizenzligen, die Vermarktung der Markenlizenzen und die Vermarktung der ligaeigenen Plattformen. Hierbei ist die Rechtsvermarktung nicht nur auf TV beschränkt, sondern umfasst ebenso den Hörfunkbereich als auch Übertragungen im Internet.<sup>37</sup>

Mit der Saison 2017/18 bis zur Saison 2020/21 beginnt über vier Spielzeiten die neue Periode der Vermarktung der nationalen Medienrechte, welche voraussichtlich wieder für eine neue Bestmarke sorgen werden. Dabei stehen jedoch der DFL und die Clubs auch unter einem gewissen Druck. Da die Medienpartner mit finanzstarken Investitionen ein hohes Vertrauen in den deutschen Fußball haben, ist man dazu verpflichtet, dieses Vertrauen zu rechtfertigen. Dabei sollten sportliche Erfolge und sportlich qualitative Reinvestitionen eine große Rolle spielen.<sup>38</sup>

#### 2.4.2 Medien und Sonstige

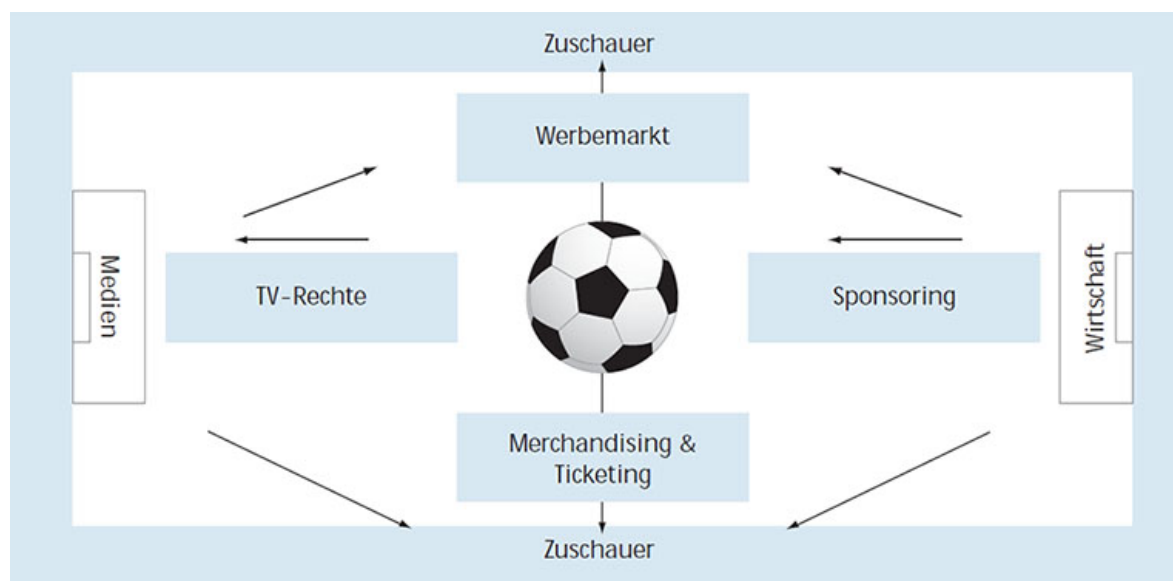


Abbildung 4: Wirtschaftsfaktor Fußball  
(Quelle: Globale Entwicklung und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV 2012)

<sup>37</sup> vgl. Karczewski 2013, 9

<sup>38</sup> vgl. DFL-REPORT 2017, 2

Die Abbildung 4 lässt erkennen, dass im Zentrum dieser ökonomischen Aktivitäten der eigentliche Spielbetrieb steht. Hierbei ist die Zuschauerresonanz maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg aller Akteure gemäß der Abbildung 4 zuständig. Es ist ein Kampf für die Medien und Sponsoren, den Menschenmengen den Fußball anderer Freizeitaktivitäten gegenüber attraktiv zu gestalten. Der wirtschaftliche Erfolg eines einzelnen Vereins wird dagegen maßgeblich durch seine regionalen Verwurzelungen, seine Tradition und vor allem durch seinen sportlichen Erfolg sichergestellt. Dieser sportliche Erfolg ist letztendlich maßgebend für das Interesse der Zuschauer, Medien und auch Sponsoren.<sup>39</sup>

Weitere Akteure des Fußballbusiness sind die Zuschauer, Medien und Sponsoren. Obwohl sie nur einen passiven Beitrag leisten, ist die Teilnahme dieser Gruppen unbedingte Voraussetzung für das Fußballbusiness.<sup>40</sup>

### **2.4.3 Die Bundesliga**

Die Bundesliga ist die höchste deutsche Spielklasse im Fußballsport und wurde 1963 vom DFB gegründet. Mit der Gründung des Ligaverbandes am 18.12.2000 gab es eine Strukturreform im deutschen Fußball. Erster deutscher Meister wurde der 1.FC Köln. Der Hamburger SV ist das einzige Gründungsmitglied, das niemals abgestiegen ist. Aktuell sind acht Gründungsvereine in der Bundesliga vertreten, insgesamt kämpfen 18 Vereine um den Titel des deutschen Meisters. Hierbei liegt der FC Bayern München mit 26 Meisterschaften als Rekordmeister vorne. Nicht nur aus diesem Grund ist der FC Bayern München in wirtschaftlicher und sportlicher Hinsicht Vorreiter im deutschen Profifußball.

### **2.4.4 Die Premier League**

Als erster Fußball-Verband der Welt wurde in England 1863 die Football Association (FA) gegründet. Die FA legte innerhalb von sechs Treffen den Grundstein für den Fußball, indem Regeln und Facetten festgelegt wurden. Diese Regeln werden auch heute noch international angewendet.

Bis zur Gründung der unabhängigen Premier League im Jahr 1992 wurden die Wettbewerbe im Mutterland des Fußballs von der FA koordiniert. Ebenso wurden Regeländerungen und Entscheidungen getroffen, die über die Jahre hinweg dazu geführt haben, dass

---

<sup>39</sup> vgl. Vöpel/Steinhardt 2009, 14

<sup>40</sup> vgl. Nufer/Bühler 2012, 8

diese Sportart auf der ganzen Welt Beachtung fand und in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken ist.<sup>41</sup>

Im Jahr 1992 spalteten sich einzelne Vereine, darunter Manchester United, von der 104 Jahre alten Football League ab und gründeten die neue bis heute anhaltende Premier League. Mit dieser Wende erweiterte sich die Dimension des Fußballs gravierend. Insbesondere die Art und Weise, wie mit dieser Sportart nicht nur das soziale, sondern auch das ökonomische Interesse gesteigert werden könnte, wurde im Strukturwandel fokussiert.<sup>42</sup> Vor der Gründung der Premier League stand es um den englischen Fußball nicht gut. Die Tragödie im Brüsseler Haysel-Stadion mit 39 Toten und dem fünfjährigen Ausschluss aus den europäischen Wettbewerben setzten den schweren 1980er zu. Denn die 1980er waren geprägt von Zuschauerkatastrophen und Gewalttaten von Hooligans. Mit der Gründung der Premier League wurden alle 22 Mitglieder zu Shareholdern, das bedeutet sie wurden als Anteilseigner eingetragen und besitzen ein Mitspracherecht bei sämtlichen Entscheidungen. Sei es zum Beispiel eine Regeländerung oder Abstimmung. Hierbei ist eine Zustimmung einer Zweidrittelmehrheit notwendig. Im Jahr 1997 wurde die Premier League von 22 auf 20 Vereine reduziert.

Die Struktur der Organisation der Premier League ist folgendermaßen aufgebaut. Der Chief Executive Officer (CEO) der Premier League ist seit 1999 Richard Scudamore und der Aufsichtsrat besteht hierbei nur aus zwei Personen. Bei der Organisation der Premier League ist trotz kleinerer Unterschiede eine Gemeinsamkeit zur DFL sichtbar. Dabei spielte bei der Gründung einer unabhängigen Premier League, wie auch in Deutschland, die TV-Vermarktung eine wesentliche Rolle, indem internationales Ansehen und die Steigerung des Bekanntheitsgrades angestrebt wurde.<sup>43</sup> Dies war der Durchbruch des Pay-TV. Der Pay-TV Sender Sky von Rupert Murdoch kaufte die neuen Fernsehrechte der modernen Liga. Somit etablierte sich eine neue Einnahmequelle für Anbieter und Organisationen, denn sowohl die Kunden zahlten durch ihre Abonnements mehr Geld an die Anbieter, als auch die Anbieter selbst, die für ihre Ausstrahlungen einen Anteil an die Organisatoren zahlen mussten.

Dieses Verhältnis sollte bis heute noch zum Muster für die Kommerzialisierung (Kap.4.2) des Fußballs auf der ganzen Welt werden.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> vgl. The FA 2017

<sup>42</sup> vgl. Raecke 2017

<sup>43</sup> vgl. Bose 2012, 73

<sup>44</sup> vgl. Raecke 2017

Die enormen Summen an Geld, welche die Vereine durch die Verkaufsrechte einnehmen, führen dazu, dass die besten Spieler der Welt nach England transferiert werden können. Infolgedessen ist die Premier League eine der meistverfolgten und bekanntesten Liga der Welt. Dies ist auf dem erfolgreichen Sportmarketing in England zurückzuführen.

## 2.5 Sportmarketing

Im Mittelpunkt des Fußballs steht nach wie vor der Sport. Jedoch hat die Bedeutung einer erfolgreichen Vermarktung im Fußball stark zugenommen. Daher wird in diesem Kapitel das Sportmarketing thematisiert. Das Sportmarketing lässt sich in zwei Unterpunkte gliedern: Marketing mit Sport und Marketing von Sport. Diese werden im Folgenden einzeln thematisiert. Um dem Leser die Komplexität des Themas zu vereinfachen, zeigt Abbildung 5 die Verflechtungen des Sportmarketings in komprimierter Darstellung.

### 2.5.1 Sport und Marketing

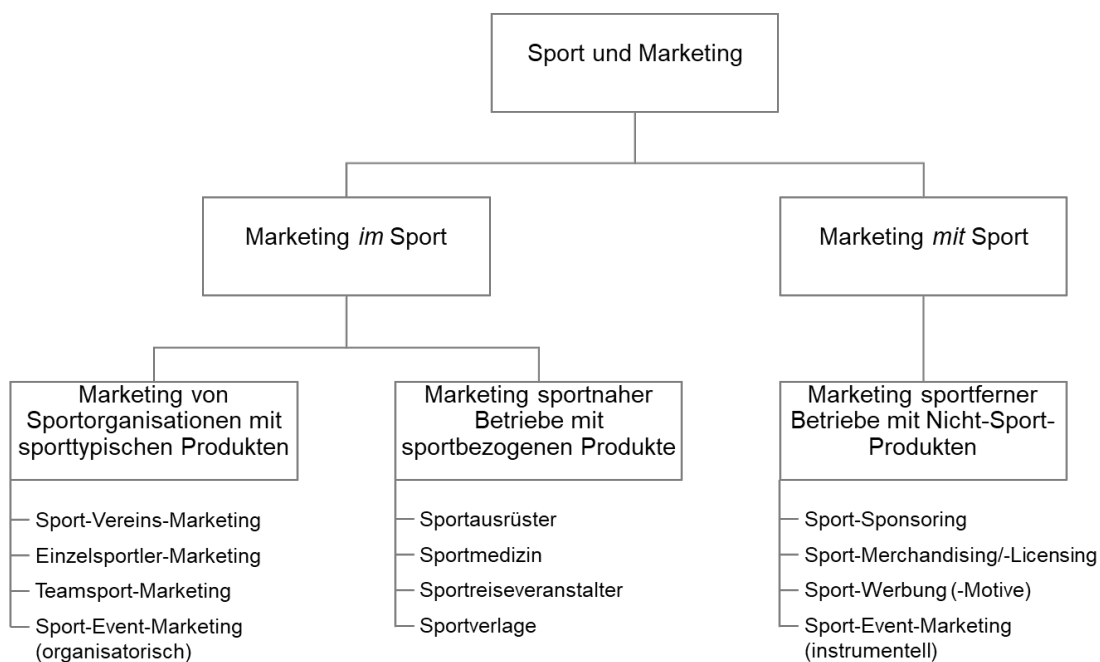


Abbildung 5: Grundsätzliche Sichtweise des Sport-Marketing  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Univ.-Prof. Walter Freyer 2011, 52)

#### ➤ Marketing von Sport

Wie der Titel bereits erwähnt, spielt Sport hierbei die zentrale Rolle. Bei dem Marketing von Sport vermarkten Sportorganisationen und Unternehmen aus der Sportbranche, Sportprodukte sowohl an Sportler als auch sportinteressierte Personen oder Institutionen, wie z.B. Sponsoren oder dem Staat. Für Organisationen der Sportbranche stellt das Marketing von

Sport die Entwicklung von Marketing-Management Konzepten dar.<sup>45</sup> Dabei bedienen sich die Sportorganisationen und Unternehmen an den Grundlagen des Marketings und wenden diese auf den Sportbereich an.<sup>46</sup>

Becker (2009) definiert Marketing als „(...) markt-bzw. kundenorientierte Unternehmensführung (...) nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmensindividuelle Konzeption zugrunde gelegt wird“.<sup>47</sup>

Das moderne Marketing von Sport kann sich nur auf Teilbereiche bzw. den Einsatz von einzelnen Instrumenten wie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung beschränken. Jedoch ist die Auswahl der Bereiche des Sports für die Entwicklung umfassender Marketing-Konzepte sehr breit angelegt. Dieser Bereich erstreckt sich von dem einfachen Verein bis hin zum Fitness-Studio.<sup>48</sup>

### ➤ *Marketing mit Sport*

Während die eine Ebene den Sport als zentrale Rolle fokussiert, dient er in dieser Ebene lediglich als ein Hilfsmedium für das Marketing von Unternehmen und Organisationen, da sie keine Sportleistungen herstellen. Hier vermarkten sogenannte sportferne Unternehmen ihre sportfernen Produkte an wiederum sportferne Konsumenten mit der Hilfe des Mediums Sport. Dies bedeutet, dass keine Affinität der Produkte oder Unternehmen zu Sport oder auch umgekehrt gegeben sein muss. Die Unternehmen erwarten jedoch durch Ihre Aktion, dass die angebotenen Produkte eher von Sportlern und Sportinteressierten gekauft werden.<sup>49</sup>

## 2.5.2 Sportsponsoring

Bei der Betrachtung der Abbildung 5, kann nach der Verfolgung der Verflechtungen beim Marketing im Sport der Begriff des Sport-Sponsoring gelesen werden. Oftmals fällt zu diesem Thema das Wort *Sponsoring*. Dadurch, dass sportfremde Unternehmen sport- bzw. fußballbezogene Inhalte gegen Entgelt für ihre eigenen Marketingzwecke nutzen, erlangen die Fußballclubs auf diese Weise Einnahmen.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> vgl. Freyer 2011, 54

<sup>46</sup> vgl. Nufer/Bühler 2008, 341

<sup>47</sup> Becker 2009, 2

<sup>48</sup> vgl. Freyer 2011, 54

<sup>49</sup> vgl. Freyer 2011, 53

<sup>50</sup> vgl. van Overloop 2013, 56



Sportorganisationen profitieren ergo direkt von Sportsponsoring. Um einen näheren Einblick in die jeweiligen Funktionen von Sportsponsoring zu erhalten, werden im Folgenden die Auswirkungen aus Sicht der jeweiligen Handlungspartner erläutert und in Beziehung zueinander gestellt.

➤ Sportsponsoring aus der Sicht der Sponsoren:

Zu Beginn sponserte das lokale Unternehmen noch den lokalen Club aus persönlichen und nicht kommerziellen Gründen. Dazu haben die Unternehmen heutzutage erkannt, dass die Assoziation mit einem bestimmten Club oder auch Sportveranstaltung einen großen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verspricht.

Einer der effektivsten Wege für ein Unternehmen seinen Bekanntheitsgrad zu steigern ist es, sein Markenlogo auf die Trikots von Profi Clubs zu platzieren. Seine volle Auswirkung kann jedoch nur durch flankierende Maßnahmen, wie Werbung, entfaltet werden.<sup>51</sup>

➤ Sportsponsoring aus der Sicht des Gesponserten:

Heutzutage ist der Spitzensport ohne finanzielle Unterstützung der Sponsoren nicht mehr möglich, sodass die Sponsoren als essentielle Einnahmequelle für den Bereich dienen. Diese Sponsoren verfolgen mit ihrem Sponsoring klar definierte Kommunikationsziele, auf die der Gesponserte eingehen muss, indem er eine Gegenleistung bietet.

Hierbei soll der Gesponserte Fachpersonal einstellen, welches die Chance erfassen sollte, auch als Gesponserte seine eigene Markenpositionierung verbessern zu können.<sup>52</sup>

➤ Sportsponsoring aus gemeinsamer Sicht:

Bei dem Sportsponsoring bildet sich eine Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten. Der Erfolg hängt hierbei von der Beziehungsqualität zwischen den Geschäftspartnern ab. Erfolgsfaktoren basieren vor allem gegenseitiges Vertrauen, dabei sollten auch Kommunikation und Kooperation berücksichtigt werden. Deshalb ist es für beide Parteien sinnvoll, sich für die Ziele des Anderen zu interessieren und sich für die gemeinsame Erreichung dieser Ziele einzusetzen.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> vgl. Nufer/Bühler 2008, 349

<sup>52</sup> vgl. Nufer/Bühler 2008, 350

<sup>53</sup> vgl. Nufer/Bühler 2008, 350

### 2.5.3 Das *Magische Dreieck* des Sponsorings

Das in Abbildung 6 abgebildete *Magische Dreieck des Sponsorings* besteht aus den Elementen *Sport*, *Medien* und *Wirtschaft*. Dieses Dreieck erklärt die Entstehung bzw. Strukturen von Sponsorships und die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Sport und Medien.<sup>54</sup>

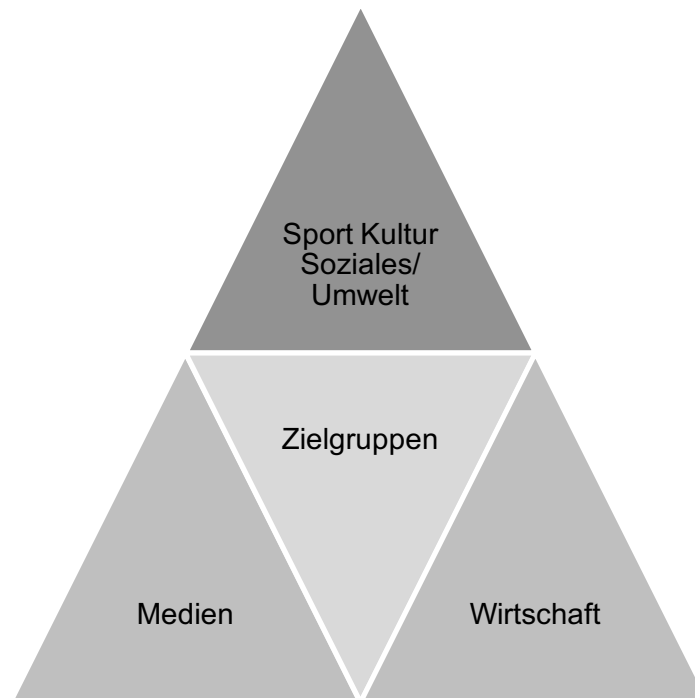


Abbildung 6: Das *Magische Dreieck des Sponsorings*  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2018, 18)

Der Bereich der Sport-, Kultur-, Sozio- und Umweltorganisationen sind daran interessiert, ihre Aufgaben zu erfüllen, die finanzielle Aufwendungen benötigen. Diese Finanzquelle bildet das Sponsoring. Daher muss dieser Bereich ihre Aufgabenerfüllung mit Veranstaltungen verbinden, bei der durch ein hohes Zuschauerinteresse die mediale Wirkung erzielt wird.

Ein weiterer Baustein, die Medien orientieren sich an den Einschaltquoten und den Reichweiten der Ausstrahlung und Publikationen. Sie übertragen Ereignisse, die das Interesse des Publikums anspricht. Dies kann sowohl entgeltlich als auch unentgeltlich erfolgen. Dabei nutzen die Medien diese Veranstaltungen und Ereignisse im Sport und in der Kultur, um ihre eigenen Zielgruppen zu erreichen und sich vor der Konkurrenz zu abzuheben.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> vgl. Bruhn 2018, 18

<sup>55</sup> vgl. Bruhn 2018, 17

In der Wirtschaft wird ständig nach neuen Möglichkeiten gesucht, mit den eigenen Zielgruppen in Kontakt zu treten. Dabei nutzt das Unternehmen das Sponsoring, um das Image der eigenen Marke positiv zu gestalten. Diese Form wird immer beliebter, da Veränderungen auf Seiten der Kommunikationsempfänger zu beobachten sind. Diese Veränderungen bestehen zum einen in der Informationsüberlastung der Konsumenten<sup>56</sup> und zum anderen in dem sinkenden Interesse der Mediawerbung durch sogenanntes Zapping<sup>57, 58</sup>.

Es wäre jedoch falsch anzunehmen, dass diese drei Komponenten Sport, Medien und Wirtschaft ohne weitere, externe oder auch interne Einflüsse wirtschaften können. Sie sind abhängig von dynamischen Prozessen, welche die Entwicklung wesentlich prägen. Einer dieser Einflüsse enthält beispielsweise die juristischen Richtlinien, an denen sich die Unternehmen orientieren müssen. Aufgrund dessen ist Das *Magische Dreieck* von vielen Interdependenzen zwischen den Komponenten gekennzeichnet, die ohne einander kaum noch existieren könnten.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, 337

<sup>57</sup> Kanalwechsel beim Fernsehen zu Beginn oder während der Werbung

<sup>58</sup> vgl. Bruhn 2014, 3

<sup>59</sup> vgl. Knobbe 2000, 60

### 3 Markenmanagement

Um den Zusammenhang zwischen dem Markenmanagement und der Auslandsvermarktung hinsichtlich der Profivereine herstellen zu können, muss zunächst der Begriff der Marke definiert werden.

Hierbei gibt es allerdings verschiedenste Definitionen, und auch Interpretationsansätze, die im Folgenden dargestellt werden. Radtke (2014) definiert die Marke wie folgt: „Marke wird definiert als die Gesamtheit einer mit einem Namen oder einem ähnlichen prägnanten Branding Element versehenen Identität und den dadurch ausgelösten Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Differenzierung gegenüber den Vorstellungsbildern (Images) von anderen in Konkurrenz stehenden Objekten bewirken und das Verhalten der Anspruchsgruppen, insbesondere ihr Wahl- und Kaufverhalten, beeinflussen“. <sup>60</sup>

Da sich sowohl die Marktbedingungen als auch die Umweltbedingungen kontinuierlich verändern, unterliegt das Verständnis des Begriffes *Marke* einem ständigen Wandlungsprozess. <sup>61</sup> Jedoch ist die Marke als Begriff und System nichts Neues. Produkte wurden in der Geschichte der Menschheit schon immer markiert. Hierbei nimmt Boldt (2010) folgend Stellung: „Der jahrhundertalte Brauch Produkte zu kennzeichnen und sie damit aus der Anonymität zu heben, kann als direkter Vorfahre des modernen Markenbegriffs gesehen werden“. <sup>62</sup>

Heutzutage werden den Marken viele Werte zugeschrieben, zum einen wäre dies der monetäre Wert. Bei Apple und Google, den wertvollsten Marken der Welt, beträgt der monetäre Wert je nach Berechnungsmethode zwischen 170 und knapp 250 Milliarden US-Dollar. <sup>63</sup> Bei den wertvollsten deutschen Marken wie Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sap) oder auch Mercedes Benz wird der finanzielle Wert auf etwa 20 bis 40 Milliarden US-Dollar geschätzt. <sup>64</sup> Eine Marke differenziert sich von anderen Marken durch ihren Namen, ihr Logo, ihr Design oder auch durch eine Kombination dieser. <sup>65</sup> Jedoch kann ein einfaches Logo auf einem Smartphone alleine keinen Wert von 200 Milliarden US-

---

<sup>60</sup> Radtke 2014, 1

<sup>61</sup> vgl. Huber/Meyer 2008, 3

<sup>62</sup> Boldt 2010, 4

<sup>63</sup> vgl. Interbrand 2017

<sup>64</sup> vgl. Brown 2017

<sup>65</sup> vgl. Keller 2013, 30

Dollar schaffen,<sup>66</sup> es spielen noch weitere Faktoren eine Rolle wie Innovation, Technik, Marketing und auch Brand Communities. Kunden verbinden mit einer Marke bestimmte Eigenschaften und bilden Assoziationen mit ihr, welche über die einfache Markierung hinausgeht. Mit Apple verbinden viele Kunden ein attraktives Design der Geräte und eine innovative Technik, wodurch der Begriff Markenwert entstanden ist.<sup>67</sup>

### 3.1 Markenwert und Funktion

Stärkere Marken können am Markt höhere Preise durchsetzen und folgend auch den Unternehmenswert steigern. Jedoch basiert der Begriff Markenwert nicht nur auf materiellen Werten. Ein immaterieller Wert für einen Apple Kunden kann zum Beispiel die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Gemeinschaft bedeuten (Kap. 3.7). Es kann einen Status symbolisieren oder auch eventuell das eigene Selbstbild erweitern. Dabei spielen die Aspekte Qualität oder der Preis keine übergeordnete Rolle. Somit lässt sich der Wert der Marke durch die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde zusammenfassen. Dieses Verhältnis ist nicht nur auf den Business-to-Consumer-Märkten zu reduzieren, denn auch Fußballvereine und Organisationen handeln im Business-to-Business-Markt nach diesen Aspekten.<sup>68</sup>

Laut Munzinger/Musioli (2008) besteht die Funktion einer Marke darin, dass Wahrnehmungen erzeugt und gelenkt werden.<sup>69</sup> Ostermann (2009) erwähnt eine weitere Funktion der Marke, welche darin besteht, dass die Markenidentität von der Marke zum Individuum transportiert wird und der Konsument dadurch ein Identifikationsgefühl mit der Marke aufbaut.<sup>70</sup>

### 3.2 Markenmanagement von Sportmarken

Immer mehr Sportmanager begreifen seit Beginn des 21. Jahrhunderts ihre Organisationen als Marken, die auch dementsprechend gemanagt werden müssen. Die Perspektiven des Managements von Sportorganisationen haben sich durch die Kommerzialisierung (Kap. 4.2) des Sports verändert. Dadurch haben die Sportmarken und das Markenmanagement von Sport, wie auch die Abteilungen des Marketings dieser Sportorganisationen, stark an Bedeutung gewonnen. Infolge dessen zählt nun die Entwicklung und Umsetzung von Markenstrategien zu den kritischen Erfolgsfaktoren für einen langfristigen ökonomischen Erfolg

---

<sup>66</sup> vgl. Gaiser 2011, 6

<sup>67</sup> vgl. Bruce 2016, 6

<sup>68</sup> vgl. Bruce 2016, 6

<sup>69</sup> vgl. Munzinger/Musioli 2008, 57

<sup>70</sup> vgl. Ostermann 2009, 9

einer Sportorganisation.<sup>71</sup> Dem Markenmanagement im Sport kann man sich aus verschiedenen Ausgangspunkten nähern. Diese wären die in dem Kapitel 2.4.1 erwähnten Marketing von Sport und Marketing mit Sport Bereiche.

In der wissenschaftlichen Literatur werden nur allgemeine Markendefinitionen in Verbindung mit den Besonderheiten des Sports vorgestellt und diskutiert. Dies kritisiert Feldmann (2007) und beschäftigt sich mit der mangelhaften definitorischen Auseinandersetzung des Begriffes Sportmarkt und legt seinen Fokus auf das Begriffsverständnis, den Erscheinungsformen und den Besonderheiten des Sportmarktes<sup>72</sup>, zu welchem auch die vorliegende Arbeit Bezug nehmen wird.

### 3.3 Erscheinungsformen von Sportmarken

Aufbauend auf dem Verständnis des Markenmanagements von Sport und den Reflektionen zum Begriffsverständnis einer Sportmarke gibt das vorliegende Kapitel einen systematischen Überblick zu den Erscheinungsformen von Sportmarken. Durch den Ansatz zur Klassifizierung von Erscheinungsformen von Marken haben sich wiederum folgende Kriterien ergeben (Abbildung 7):

<b>Merkmalskategorien</b>	<b>Erscheinungsformen</b>	<b>Beispiele im Sport</b>
Institutionelle Stellung des Markenträgers	Einzel sportmarke	Vitali Klitschko
	Vereinssportmarke	FC Bayern München e.V.
	Verbandssportmarke	Deutscher Fußball-Bund
	Eventsportmarke	Vierschanzentournee
Geographische Reichweite der Marke	Regionale Sportmarke	SpVgg Bayreuth
	Nationale Sportmarke	DFB-Pokal
	Internationale Sportmarke	UEFA-Europameisterschaft
	Globale Sportmarke	FIFA-Weltmeisterschaft
Vertikale Reichweite der Marke	Teilnehmersportmarke	ALBA Berlin
	Wettkampfsportmarke	BBL-Spiel: Berlin - Bamberg
	Matewettkampfsportmarke	Basketball-Bundesliga

Abbildung 7: Ansatz zur Klassifizierung von Sportmarken  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Feldmann 2007, 32)

<sup>71</sup> vgl. Couvelaere/Richelieu 2005, 23

<sup>72</sup> vgl. Feldmann 2007, 20

Die Beispiele von Sportmarken in Anbetracht ihrer unterschiedlichen Klassifizierungen zeigen einige Wiederholungen auf, die durchaus absichtlich in die Übersicht aufgenommen wurden. Begründet ist dies durch die Überschneidung einiger Klassifizierungen.<sup>73</sup>

### 3.4 Brand Communities im Sport

Muniz/O'Guinn haben den Begriff der Brand Community im Jahr 2001 geprägt. Diese beiden Autoren definieren Brand Community als „specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand“.<sup>74</sup>

Die Marke nimmt dementsprechend den Kern einer Brand Community ein.<sup>75</sup> Die Markeneigenschaften weisen dabei einen kommerziellen Charakter auf.<sup>76</sup> Schlussfolgernd wird eine Brand Community insbesondere durch die Konsumgewohnheiten und Konsumerfahrungen der Mitglieder zusammengehalten.<sup>77</sup> Dabei teilen die Anhänger der Marke ihre Begeisterung über eine bestimmte Marke und tauschen sich untereinander aus.<sup>78</sup>

Dadurch interpretiert die Brand Community die Markenbedeutung und es entsteht ein Beziehungsgeflecht aus Kunde-Marke-Kunde, welches Brand Community Triade genannt wird.<sup>79</sup>

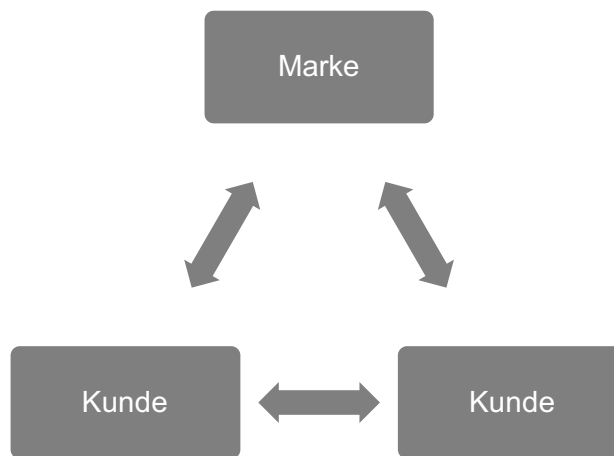


Abbildung 8: Brand Community Triade  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Muniz/O'Guinn 2001, 427)

<sup>73</sup> vgl. Ströbel 2012, 74

<sup>74</sup> Muniz/O'Guinn 2001, 412

<sup>75</sup> vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 426

<sup>76</sup> vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 415

<sup>77</sup> vgl. Schouten/McAlexander 1995, 43

<sup>78</sup> vgl. de Valck 2005, 270

<sup>79</sup> vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 414

Abbildung 8 verdeutlicht, dass durch die Interaktion der Konsumenten in Brand Communities eine Erweiterung des Beziehungsgeflechts von Konsumenten festzustellen ist. Dadurch erfolgt die Ausdehnung von Informationen über eine bestimmte Leistung nicht mehr allein durch ein Unternehmen direkt, sondern auch durch andere Konsumenten.<sup>80</sup>

Neben der Veränderung der Beziehung zwischen Marke und Konsumenten heben Muniz/O'Guinn drei Hauptmerkmale von Brand Communities hervor:<sup>81</sup>

- *Gemeinschaftsgefühl der Mitglieder*
- *gemeinsame Rituale und Traditionen*
- *moralische Verantwortung der Mitglieder.*

Nachdem in diesem Kapitel die Marke sowohl in ihrer Definition als auch in ihrer Bedeutung und Anwendung untersucht wurde, setzt sich das folgende Kapitel mit einigen wichtigen Begriffen auseinander, die das Fußballbusiness prägen.

---

<sup>80</sup> vgl. McAlexander et al. 2002, 39

<sup>81</sup> vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 414



## 4 Professionalisierung und Kommerzialisierung im Profifußball

Die Professionalisierung und die Kommerzialisierung sind der Anstoß der Auslandsvermarktung. Diese beiden Faktoren zwingen die Fußballvereine förmlich dazu neue Märkte zu erobern, da die Märkte im Inland aber meist schon ausgeschöpft sind, bleibt meist nur der Weg ins Ausland. Im folgenden Kapitel werden diese beiden Begriffe aufgenommen und thematisiert.

### 4.1 Professionalisierung

Der Begriff der *Professionalisierung* obliegt vielfältigen Forschungsansätzen.<sup>82</sup> Der Ursprung des Begriffes der Professionalisierung stammt von dem Wort Profession ab, das seit dem 16. Jahrhundert als synonyme Bedeutung für den Begriff des Berufes gilt.<sup>83</sup> Oft wird in der Wissenschaft im Zusammenhang mit der Professionalisierung ein Bezug zu den Worten *Profi* oder *professionell* hergestellt.

Hierbei wird ein *Profi* als Fachmann oder auch als Experte auf seinem jeweiligen Gebiet verstanden, bei dem der Amateur den Gegensatz widerspiegelt.<sup>84</sup> In der Umgangssprache wird unter einem Profifußballer eine Person verstanden, die den Fußball beruflich und fachmännisch betreibt.<sup>85</sup>

Dabei betrachtet Hortleder (1978) die Professionalisierung im Sport als ein Prozess der Verberuflichung, bei welchem das Hobby zum Beruf wird.<sup>86</sup> Dies wird auch von Benner unterstützt, der die Professionalisierung im Sport als eine Entwicklung des Hobby- und Freizeitsports hin zum Berufssport ansieht.<sup>87</sup> Im Amateursport geht es darum, wie die freiwillige unbezahlte Arbeit durch eine bezahlte ersetzt wird und auch eine nebenberufliche Tätigkeit oder ein Hobby durch eine hauptberufliche Arbeit ersetzt wird, mit der auch auf längere Zeit gesehen der Lebensunterhalt verdient werden kann.<sup>8889</sup>

Dabei sei zu beachten, dass im Hochleistungssport der Professionalisierungsprozess über die Verberuflichung des aktiven Sportlers hinausgeht. Der Professionalisierungsprozess

---

<sup>82</sup> vgl. Emrich et al 2001, 11

<sup>83</sup> vgl. Pöttinger 1989, 20

<sup>84</sup> vgl. Niessen 1997, 30

<sup>85</sup> vgl. Erning 2000, 26

<sup>86</sup> vgl. Hortleder 1978, 34

<sup>87</sup> vgl. Benner 1984, 17

<sup>88</sup> vgl. Streeck 1981, 43

<sup>89</sup> vgl. Weber 1972, 76

wird neben der Verberuflichung zudem durch die Spezialisierung, Marktschaffung, Marktkontrolle und auch die Regulierung der Konkurrenz beeinflusst.

Hier spielen die Organisationen einen grundlegenden Bestandteil und schaffen mit ihrer Professionalisierung im Sport den institutionellen Rahmen, den die aktiven Sportler für das Ausführen ihrer sportlichen Leistung benötigen. Im Allgemeinen bezieht sich die Professionalisierung im Hochleistungssport auf die Verberuflichung und die sportlichen Organisationen.<sup>90</sup>

Vor allem die Sportvereine durchleben einen entscheidenden Professionalisierungsprozess. Fischer (1986) merkt an, dass für Außenstehende die Entwicklungen zuerst auf der aktiven Ebene deutlich werden. Hier wird der zeitliche Aufwand für das Training erhöht und von Medien begleitet bzw. die Spielerverträge werden mit deutlich höheren Summen versehen, die für die Öffentlichkeit transparent sind.<sup>91</sup>

Es war schon vor 1963 ersichtlich, dass der Amateurfußball als Phänomen der Massenkultur einen profitorientierten Profifußball hervorbringen würde. Dabei steht nicht der Fußball als Kulturgut im Vordergrund, sondern der Kommerzialismus des Produktes *Fußball*.<sup>92</sup>

Hierdurch werden die Vereine und die Ligen mit Hilfe der Professionalisierung im Sport nachhaltig verändert. Schon Kebekus (1991) war der Ansicht, dass „Außer der Rechtsform des Idealvereins und der Tatsache, dass auch heute noch in den Vereinen Fußball gespielt wird, bestehen zwischen den heutigen Bundesligacclubs und den ersten Fußballvereinen in Deutschland kaum noch Gemeinsamkeiten“.<sup>93</sup>

## 4.2 Kommerzialisierung

Die Kommerzialisierung ist ein wesentlicher Teil der Professionalisierung, die jedoch hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen als auch ihrer gesellschaftlichen Zielsetzungen noch umfassender strukturiert ist.<sup>94</sup> Bei der Kommerzialisierung wird ein beliebiges Objekt zu einer Ware. Dabei ist die interne und externe Kommerzialisierung zu unterscheiden.

---

<sup>90</sup> vgl. Fischer 1986, 14

<sup>91</sup> vgl. Fischer 1986, 16

<sup>92</sup> vgl. Kebekus 1991, 43

<sup>93</sup> Kebekus 1991, 43

<sup>94</sup> vgl. Pöttinger 1989, 27

Während der externen Kommerzialisierung werden Dienstleistungen an fremde Teilnehmer verkauft, bei der internen Kommerzialisierung Dienstleistungen an sogenannte Kunden verkauft werden, welche dem Unternehmen bzw. Sportverein nahestehen.<sup>95</sup>

Im fortlaufenden Text wenden sich die vorliegende Arbeit dem Produkt Sport und der Kommerzialisierung im Sport mit Spezifikation auf den Bereich Profifußball zu.

#### 4.2.1 Entwicklung

Laut Preuß ist die Kommerzialisierung des Sports ein Phänomen, das jede Sportart und jedes Segment des Sports erfasst, jedoch der Fokus auf den Zuschauersport gelegt wird, welcher als Show dargestellt wird.<sup>96</sup>

Im Bereich des Profifußballs wird der Output zunehmend kommerziell, wobei die Träger der Kommerzialisierung Sportvereine, -verbände oder Wirtschaftsbetriebe bzw. Fördergesellschaften sind, die von einem Verein oder Verband gegründet wurden.<sup>97</sup>

Die Kommerzialisierung des Sports lässt sich in vier Phasen einteilen:<sup>98</sup>

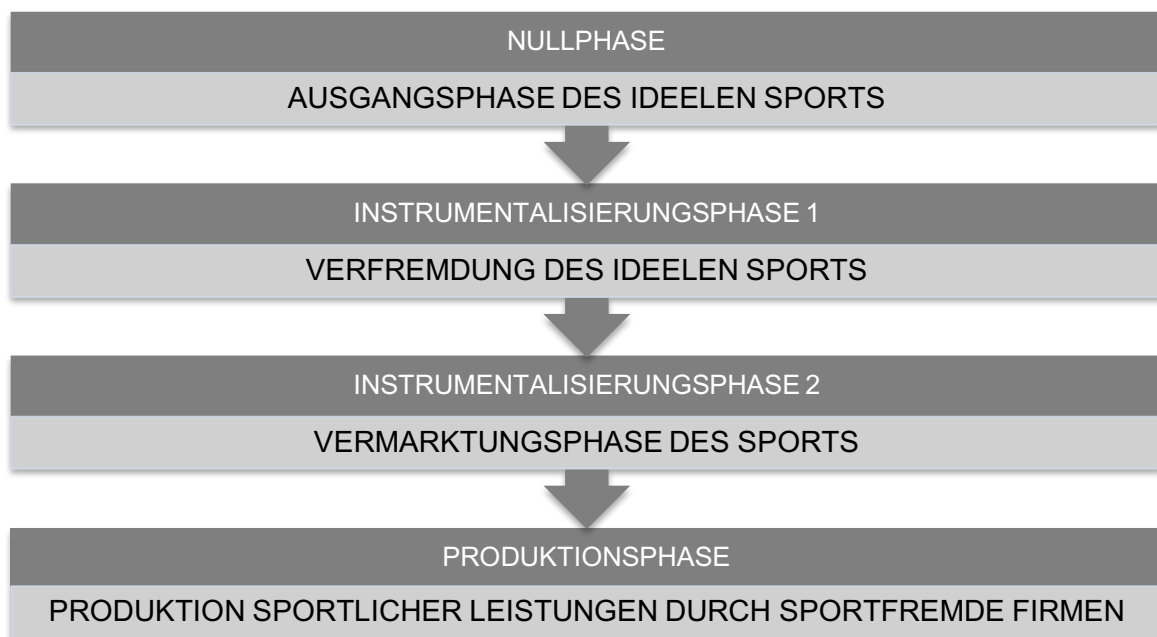


Abbildung 9: Die 4 Phasen der Kommerzialisierung im Sport  
(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>95</sup> vgl. Horch et al. 2014, 127

<sup>96</sup> vgl. Brandmaier/Schimany 1998, 19

<sup>97</sup> vgl. Heinemann 1992, 239

<sup>98</sup> vgl. Brandmeier/Schimany 1998, 20

Die Kommerzialisierung ist kein neues Phänomen der letzten fünf bis sechs Jahre. Aufgrund der frühen Entwicklung des Fußballs ist die Kommerzialisierung bereits in einer fortgeschrittenen Phase vorzufinden. Die Bundesliga befindet sich in dieser Phasenverteilung bereits in der dritten Phase, wenn nicht in Ansätzen auch schon in der vierten Phase. Darunter fällt der Audi-Cup in München während der Sommervorbereitung. Dabei sollte die Einführung der Trikotwerbung in der Saison 1972/73 bei Eintracht Braunschweig als Meilenstein der Kommerzialisierung angesehen werden. Damals platzierte der Kräuterlikör Hersteller *Jägermeister* sein Markenzeichen, der Hirschkopf, auf die Brust des Trikots. Angeblich wurde dies mit 100.000 Deutscher Mark honoriert.<sup>99</sup> Im weiteren Verlauf der Geschichte waren bedeutsame Ereignisse der Kommerzialisierung das Merchandising 1983 und das erste TV Sponsoring 1987. Außerdem stieg das PAY-TV 1991 mit ein.<sup>100</sup>

#### 4.2.2 Kommerzialisierung von Sportevents

Durch die Kommerzialisierung von Sportevents wird eine Sportveranstaltung immer mehr zu einer Erlebniswelt, bei dem der Besucher nicht nur ein einfacher Zuschauer ist. Er will in kurzer Zeit immer mehr erleben.<sup>101</sup>

Eines der ersten kommerziell durchgeführten Sportereignisse war die Tour de France im Jahr 1903. Daran ist zu beobachten, dass die Anfänge der Kommerzialisierung im Profisport Rad- und Boxsport zu finden waren, wobei der Amateursport nicht berücksichtigt wurde. Die Olympischen Spiele wurden erstmals 1984 in Los Angeles bedeutend kommerzialisiert, da in den USA der Profisport schon weit fortgeschrittener war. In den Jahren zuvor wurden die Einnahmen der Olympischen Spiele nicht von der Wirtschaft, sondern von der Politik vereinnahmt.<sup>102</sup>

Für den Bereich Fußball war es der ehemalige FIFA-Präsident Havelange, der die Kommerzialisierung im Fußball und vor allem die der Fußballweltmeisterschaft vorantrieb. Er erweiterte die Endteilnehmer der Endrunde bei der WM in Spanien 1982 von 16 auf 24 Mannschaften, die dann im Jahr 1998 auf 32 aufgestockt wurden.<sup>103</sup> Die FIFA Weltmeisterschaft im Jahr 2014 in Brasilien, bei der die FIFA einen neuen Rekordgewinn von ca. 3,3 Milliarden Euro verbuchen konnte, zeigen die Möglichkeiten der Kommerzialisierung von

---

<sup>99</sup> vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017

<sup>100</sup> vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017

<sup>101</sup> vgl. Schulze 2005, 24

<sup>102</sup> vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017

<sup>103</sup> vgl. Schulze-Marmeling/Dahlkampff 2006, 12

Sportveranstaltungen im Profifußball.<sup>104</sup> Noch deutlicher machen dies die Finalsple der Champions League, diese zeigen die Perfektion der Kommerzialisierung der Fußballwelt auf. Ganze Blöcke werden nur für Sponsoren reserviert und das Rahmenprogramm rund um das eigentliche Spiel ist nur für das Fernsehen gestaltet. Es entwickelt sich zu einer Kopie des Super Bowl aus Amerika. Obwohl die Sponsoren das System Profifußball finanzieren, wird hierbei den Verbänden jedoch ein Vorwurf gemacht, da sie jede Veranstaltung als Verkaufsplattform nutzen. Bei solchen Spielen haben die wahren Fans kaum eine Chance an Tickets aus dem freien Verkauf zu gelangen, was die Atmosphäre bei solchen Spielen stark beeinflusst.<sup>105</sup>

Die Kommerzialisierung des Fußballs macht den Fußballsport zu einer Show, indem die wirtschaftlichen Interessen über den ideellen, kulturellen und sozialen Interessen stehen, von denen die Vereine früher beeinflusst und gelenkt wurden. Eine Balance zwischen beiden Parteien zu finden ist die Herausforderung des Fußballs. Dabei sind die Sportanbieter einem Kostendruck ausgesetzt, der nur durch die Einnahmen von Veranstaltungen und dem Verkauf von Vermarktungsrechten reduziert werden kann. Um dem Angebot und der Nachfrage nachkommen zu können, kann die Möglichkeit der positiven Entwicklung die Professionalisierung vom Amateursport zum professionellen Berufssport sein.<sup>106</sup>

Eine Kommerzialisierung ist jedoch ohne die Hilfe der Medien im Fußball nicht möglich. Denn der größte Teil der Finanzierung besteht für den Fußball aus dem Verkauf der Übertragungsrechte. Das Hamburger Wirtschaftsinstitut belegt in einer Studie aus dem Jahr 2009, dass seit 1985 die Erlöse aus dem Verkauf der Fernsehrechte um das 67-fache gestiegen sind.<sup>107</sup>

Laut Michael Schaffrath sind die Medien sowohl der Multiplikator als auch der Hauptfinanzier des Sports zur selben Zeit. Dadurch wird die Spirale der Kommerzialisierung immer weiter vorangetrieben, bei der aber auch der Zuschauer und die Fans schuldig sind, denn sie sind diejenigen, die letztendlich Geld für diese Dinge zahlen.<sup>108</sup> Aufgrund einer solchen Politik stiegen mithilfe der starken Medienpräsenz Mitte der 80er Jahre die TV Zuschauerzahlen rasant an, ebenso die Gelder, die durch den Verkauf der Fernsehrechte von der

---

<sup>104</sup> vgl. Lichterbeck 2014

<sup>105</sup> vgl. Köster 2017

<sup>106</sup> vgl. Heinemann 1995, 14

<sup>107</sup> vgl. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut 2009

<sup>108</sup> vgl. Kufer 2014

FIFA eingenommen wurden. Freyer (1991) erwähnt in seinem Buch, dass Sportveranstaltungen immer häufiger zu Kommerziaden oder Geldmeisterschaften werden.<sup>109</sup>

Wie schon von Michael Schaffrath erwähnte, spielen die Zuschauer und Fans eine tragende Rolle in dem Komplex der Kommerzialisierung. Im anschließenden Text soll der Standpunkt der Fans zur Problematik der Kommerzialisierung und der dadurch entstehende Konflikt zwischen den Interessen erforscht werden.

#### **4.2.3 Standpunkt der Fans zur Problematik der Kommerzialisierung**

Der Fan ist ein sehr wichtiger Faktor für einen Sportverein, da er ein Träger des Images des Vereins darstellt. Es stellt sich in der heutigen Zeit mehr denn je die Frage, wie ein Fan dazu steht, wenn sein Verein nur durch wirtschaftliche Einflüsse zum Erfolg kommen kann. Dabei ist zu bemerken, dass der Fan hier nicht einverstanden ist, sei es bei der Änderung des Vereinsnamens oder der des Stadions.

Ohne Fans und Zuschauer wäre die Kommerzialisierung des Fußballs nicht möglich gewesen, denn durch ihr Interesse am Spiel sind die Wirtschaft und die Medien erst auf diesen Sport aufmerksam geworden. Der Fan hat sich im Laufe der Jahre dahingehend verändert, dass auch er immer mehr symbolisch seinen Verein repräsentiert, sei es durch Trikots, Fahnen, Banner oder vieles mehr. Dabei wird die Art von Kommerz nicht hinterfragt.<sup>110</sup>

Seit 1993 hat sich die Gruppierung Bündnis Aktiver Fußballfans (BAFF) dazu entschlossen, gegen die Kommerzialisierung im Fußball anzukämpfen.<sup>111</sup> Fußballfans sind sehr konservativ, wenn sie ihrem Verein nahestehen, wodurch sich ein Misstrauen gegenüber Veränderungen ausbildet. Im Gegensatz zum amerikanischen Football akzeptieren die Fußballfans in Europa die Kommerzialisierung während der Halbzeitpause, bei der nun auch Musikstars auftreten und ein Konzert geben nicht.<sup>112</sup>

Ebenso stellen sich die Fans der Bundesliga einheitlich gegen den Kommerz der Vereine, die durch die Hand eines Großinvestors zu ihrem Erfolg gekommen sind. Dabei ist der Rasenballsport Leipzig, mit ihrer Geschäftspolitik und dem Geldgeber Dietrich Mateschitz, das Hauptziel aller Fans gegen die Kommerzialisierung im Fußball.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> vgl. Freyer 1991, 97

<sup>110</sup> vgl. Dembowski 2004, 19

<sup>111</sup> vgl. Jünger 2004, 36

<sup>112</sup> vgl. Selldorf 2017

<sup>113</sup> vgl. Sport 1 2017

### 4.3 Medialisierung

Unter der Bezeichnung *Medialisierung* werden viele kommunikationswissenschaftliche Diskussionen mit verschiedenen Forschungsansätzen diskutiert. Es ist nicht zu bestreiten, dass ein Wandel in der Gesellschaft und der Rolle der Medien in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat.<sup>114</sup>

Der Sport ist ein wichtiger Bestandteil der Medien und dessen Medienangebot. Unter den Medien finden sich z.B. viele Zeitschriften, bei denen der Sportteil mehrere Seiten in den Tageszeitungen umfasst. Außerdem haben sich im Free-TV und dem PAY-TV verschiedene Sportsendungen etabliert, bei denen die Sportberichterstattung sehr weit ausholt.

Auch im Programm der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Ard) und des Zweite Deutsche Fernsehen (Zdf) liegt der Anteil der Sportberichterstattung kontinuierlich über fünf Prozent.<sup>115</sup> Der Sport bietet den Medien viele Vorteile.<sup>116</sup> Schauerte (2004) bezeichnet deshalb die Beziehung zwischen Sport und Medien als *Allianz* bei der beide voneinander profitieren.<sup>117</sup> Dadurch konnten die Ard und das Zdf 2012 bei der Übertragung der Olympischen Spiele 241 Stunden ihrer Sendezeit füllen<sup>118</sup>, um den Sport an die Adressaten zu verbreiten.

Die Fußball Weltmeisterschaft der Männer stellte noch eindrucksvollere Zahlen dar. Über 10 Millionen Menschen in Deutschland verfolgten im Schnitt die Spiele der Weltmeisterschaft 2010 und 2014. Die Spiele der deutschen Nationalmannschaft hatten dabei sogar einen Schnitt von 20 Millionen Zuschauern im deutschen Fernsehen. Jedoch hat die Übertragung solcher Sportereignisse auch ihren Preis für die Sender. Ein großer Teil des Budgets wird nämlich daraufhin in die Finanzierung der Sportübertragungsrechte investiert.<sup>119</sup>

An privaten Fernsehgeräten waren weltweit während der Fußball Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien ca. 3,2 Milliarden Menschen zugeschaltet. Aber auch online und auf tragbaren Geräten schalteten etwa 280 Millionen Fans zu, was beweist, dass immer mehr Menschen

---

<sup>114</sup> vgl. Heinecke 2015, 37

<sup>115</sup> vgl. Krüger 2012, 477

<sup>116</sup> vgl. Rühle 2013, 423

<sup>117</sup> vgl. Schauerte 2004, 40

<sup>118</sup> vgl. Geese/Gerhard 2012, 546

<sup>119</sup> vgl. Geese/Gerhard 2012, 549

auch auf neue Technologien zugreifen. Zum Schluss der TV-Zuschaueranalyse im Anschluss an die WM 2014 in Brasilien konnte analysiert werden, dass in Deutschland und den USA mehrere TV-Rekorde gebrochen wurden (Abbildung 10).<sup>120</sup>

Platz	Sendung	Runde	Sender	Tag	Millionen
1	WM: Deutschland - Argentinien	Finale	Das Erste	13.07.2014	34,65
2	WM: Deutschland - Brasilien	Halbfinale	ZDF	08.07.2014	32,54
3	WM: Deutschland - Spanien	Halbfinale	Das Erste	07.07.2010	31,10
4	WM: Deutschland - Italien	Halbfinale	ZDF	04.07.2006	29,66
5	EM: Deutschland - Türkei	Halbfinale	ZDF	25.06.2008	29,46

*Abbildung 10: Die 5 meistgesehenen Fußballspiele der deutschen TV-Historie  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MEEDIA-Recherchen)*

Für ein höheres Ansehen erwarten die Geldgeber (Kapitel 4.4) eine hohe Medienpräsenz, um ihr Image positiv nutzen zu können. Daher ist die Medienpräsenz für Sportarten ein unabdingbarer Faktor, um längerfristig erfolgreich handeln zu können. Hierbei nimmt das Fernsehen eine tragende und wichtige Rolle ein, da es für die Investoren meist die entscheidende Verbreitungsplattform der Einnahmen ist. Mit dem Fernseher lassen sich nun mal die meisten Menschen erreichen, was das Ziel dieser Geldgeber ist.<sup>121</sup>

#### 4.4 Finanzierung

Einnahmequellen der Fußballvereine sind längst nicht mehr nur die zahlenden Zuschauer. Fernsehgelder, internationale Wettbewerbe, Merchandise, Promotion-Touren und Transfererlöse gehören heute ebenfalls dazu.<sup>122</sup> Dabei ist die Grundproblematik im Sport klar ersichtlich. Der Spitzensport, darunter der Profifußball, ist auf die Investitionen und Gelder der Wirtschaft und Politik angewiesen. Sei es durch Sponsorengelder, Werbeverträge oder öffentliche Förderungen.<sup>123</sup> Gemeinnützige Vereine in Deutschland können nicht auf Fernsehgelder und internationale Wettbewerbe als Einnahmequelle zurückgreifen. Hier bilden sich andere Einnahmequellen ab. Zum einen wären dort die Mitgliedsbeiträge und Spenden

<sup>120</sup> vgl. FIFA.com 2015

<sup>121</sup> vgl. Schauerte 2004, 39

<sup>122</sup> vgl. Swieter 2002, 32

<sup>123</sup> vgl. Schimank 2008, 68



aufzuführen, zum anderen die Zuschüsse des Kreises bzw. der Gemeinde und geringe Sponsorengelder.<sup>124</sup> Für den Profifußball ergeben sich folgende Einnahmequellen:

➤ **Spieltageinnahmen / Ticketing**

Vor einigen Jahrzehnten wurden mit den Erlösen der Eintrittsgelder noch der größte Teil der Einnahmen generiert. Diese Einnahmequelle des Verkaufes von Eintrittskarten an die Zuschauer stellt die älteste Erlösquelle dar.<sup>125</sup> Durch die neuen Vermarktungsmöglichkeiten wie Sponsoring oder Medienrechte, hat sich die Verhältnismäßigkeit der Bedeutung jedoch verschoben. Jedoch zählt das Ticketing auch heutzutage noch immer zu den wichtigsten Einnahmequellen. Bei Vereinen wie Real Madrid oder dem FC Barcelona macht der Bereich Ticketing/Spieltag knapp 30 Prozent des Anteils der Gesamteinnahmen aus.<sup>126</sup>

Im Zuge der Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurden viele Stadien modernisiert. Dabei wurde besonders auf einen qualitativ hochwertigen Hospitality-Bereich Wert gelegt. Ebenso spielt auch die Stadionvermarktung rund um die Business-Seats eine wichtige Rolle. Der Verkauf solcher Plätze oder auch von Firmenlogen garantieren manchen Stadien 50 Prozent der erzielten Stadioneinnahmen.<sup>127</sup>

➤ **Mediale Vermarktung und Werbung**

Heutzutage bilden die Mediale Vermarktung und die Werbung den größten Baustein der Einnahmeerlöse in der Bundesliga. Vornehmlich sind dabei die Fernsehgelder. Die kumulierte Summe beider Bausteine erreicht die Marke von 1,5 Milliarden Euro.<sup>128</sup> In der Premier League ist das Ausmaß der Fernsehgelder noch weitaus extremer. In der letzten Saison nahm der Meister FC Chelsea (ca. 266 Millionen Euro) 100 Millionen Euro mehr als der Tabellenletzte Sunderland (ca. 149 Millionen Euro) ein. Jedoch verdient selbst Sunderland dabei als Tabellenletzter weitaus mehr, als der deutsche Meister FC Bayern München (74 Millionen Euro).<sup>129</sup> Der hohe Werbewert in Form von Trikotwerbung, Bandenwerbung, Premium-partnerschaften mit regionalen oder überregionalen Unternehmen machen die Werbung zu einer sehr wichtigen Einnahmequelle.<sup>130</sup>

---

<sup>124</sup> vgl. Emrich et al. 2001, 301

<sup>125</sup> vgl. Teichmann 2007, 90

<sup>126</sup> vgl. Deloitte 2009, 31

<sup>127</sup> vgl. Süßmilch 2002, 49

<sup>128</sup> vgl. DFL Report 2017, 11

<sup>129</sup> vgl. Rach 2017

<sup>130</sup> vgl. Abendzeitung München 2015

➤ Transfer

Südamerika *produziert* z.B. eine hohe Anzahl an Fußballspieler für den europäischen Markt und erzielt dadurch hohe Transfergelder, wobei insgesamt gesagt werden muss, dass heutige Transfersummen keiner kapitalistischen Logik entsprechen, sondern eher Repräsentationsbedürfnisse erfüllen sollen.<sup>131</sup> Vereine wie der FC Porto aus Portugal oder auch Athletic Club de Futbol aus Spanien wirtschaften viel mit dem Verkauf ihrer Spieler. Sie sind dafür bekannt, dass sie Spieler in jungen Jahren günstig erwerben und nach nur wenigen Jahren für ein Vielfaches weiterverkaufen.

➤ Merchandising

Im Fußball wird unter Merchandising allgemein der Verkauf von Fanartikeln verstanden.<sup>132</sup> Dabei reicht das Sortiment von der einfachen Kaffeetasse bis hin zu der kompletten Bettwäsche. Es gibt mittlerweile keinen Gegenstand mehr, der nicht auch zu einem Merchandise Produkt designend wird. Meistens sind die Artikel über das Internet zu erwerben oder in den Fanshops der jeweiligen Mannschaften. In der abgelaufenen Bundesliga Saison beliefen sich die Einnahmen für die DFL auf ca. 201,8 Millionen Euro.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> vgl. Rautenberg 2008, 180

<sup>132</sup> vgl. Gömmel 2002, 111

<sup>133</sup> vgl. DFL Report 2017, 13



Abbildung 11: Einnahme-Mix Bundesliga  
(Quelle: DFL Report 2017, 13)

Die Abbildung 11 zeigt eine Übersicht der Einnahmen der Bundesliga aus der abgelaufenen Saison 2016/17. Das dabei resultierende Gesamtvolumen von 3.244,3 Millionen Euro spiegeln die steigenden Zahlen der Vermarktung der Bundesliga wieder. Dabei wird die DFL versuchen im der laufenden Saison diese Bestmarke zu übertrumpfen. Die Erfolge dieses Zieles sind dabei abhängig von einem erfolgreichen Marketing, sowohl im Inland als auch im Ausland.

## 5 Auslandsvermarktung

Die Auslandsvermarktung eines Unternehmens oder einer Organisation ist von enormer Bedeutung. Seit einigen Jahren vermarktet die DFL deswegen die Bundesliga erfolgreich im Ausland, besonders der chinesische Markt erweist sich hier als äußerst attraktiv.

Laut dem Ergebnis des Reports *The Red Card 2017* hat die Bundesliga in China die Stärkste digitale Präsenz aller europäischen Fußballligen. Außerdem ist die Bundesliga die einzige Onlineliga, die einen Livestream anbietet.<sup>134</sup>

Damit liegt die Bundesliga mit ihren rund 500 Millionen Fußball-Fans in China vor der englischen Premier League und den restlichen europäischen Fußballligen. Der FC Bayern München tritt unter anderem während der Sommervorbereitungen eine Asien-Tour an, um das Geschäft in China auch weiterhin anzukurbeln.<sup>135</sup>

Jedoch beschränkt sich die Auslandsvermarktung der Bundesliga nicht nur auf den Asiatischen Markt. Auch in Nord-und Lateinamerika versucht die DFL die Bundesliga populärer zu machen. Mit einer Kampagne und der Unterstützung internationaler Medienpartner der Bundesliga wird eine möglichst große Verbreitung der Bundesliga auf dem amerikanischen Kontinent angestrebt.

Außerdem wurden mit der Hilfe von Ex-Profis die Zielgruppen durch Auftritte und begleitende PR-Aktionen vor Ort mit der Faszination der Bundesliga bekannt gemacht. Auch weiterhin wird die DFL versuchen, die Auslandsvermarktung voranzutreiben.

In der abgelaufenen Saison beliefen sich die internationalen Erlöse der Bundesliga auf 171 Millionen Euro. Diese möchte die DFL mittelfristig allein in Europa verdoppeln.<sup>136</sup>

### 5.1 Auslandsvermarktung der 1. Bundesliga

Nachdem in den vorherigen Kapiteln überwiegend Kennzahlen der Vermarktung aufgelistet wurden, soll in diesem Unterkapitel erläutert werden, in welchen Punkten und auf welchen Wegen die Bundesliga im Ausland vermarktet wird.

---

<sup>134</sup> vgl. Red Card 2017

<sup>135</sup> vgl. ZEIT Online 2017

<sup>136</sup> vgl. Rentz 2017

### 5.1.1 Organisation der Auslandsrechte

Die nationale und internationale Vermarktung der Markenlizenzen und der Vertrieb von Werbeleistungen auf den ligaeigenen Plattformen wie TV, Online und Print werden von der 100-prozentigen Tochter der DFL, der DFL Sports Enterprises verantwortet. Auch die kommerziellen Rechte der Bundesliga werden durch die DFL Sports Enterprises verantwortet. Durch den lukrativen asiatischen Markt hat sich die DFL Sports Enterprises auch an einem Standort in Singapur niedergelassen, von wo aus 40 Territorien in der Asien-Pazifik-Region betreut werden.<sup>137</sup>

### 5.1.2 Liga- und Vereinssponsoring

Die DFL versucht ständig neue Vertragsabschlüsse zu generieren, um den Vereinen der Liga zusätzliche Einnahmen zur Verfügung stellen zu können. Dabei wurde ein Vertrag mit dem Ausrüster Adidas geschlossen, der für den Einsatz eines einheitlichen Spielballes des Ausrüsters fünf Millionen Euro an die DFL überweist. Auch das Logistikunternehmen Hermes ist seit der Saison 2012/13 offizieller Premium-Partner der Fußball-Bundesliga und zahlt rund acht Millionen pro Saison an die DFL.<sup>138</sup>

### 5.1.3 Internetauftritt

Auf der Internetseite des deutschen Ligaverbandes DFL finden die Fans und Interessierten alle Informationen auf Deutsch und Englisch rund um das Geschäft und allen Vereinen der Bundesliga. Außerdem wird an Spieltagen ein Liveticker angeboten. Des Weiteren verfügt die DFL im Zuge der Internationalisierung über neue digitale Kanäle die auf allen Weltsparten abgerufen werden können. Dadurch ergaben sich alleine im Jahr 2016 rund 1,1 Milliarden Aufrufe über alle Social-Media-Kanäle und der eigenen Bundesliga-Plattform. Auch auf mobilen Endgeräten lassen sich alle Nachrichten rund um die Bundesliga weltweit abrufen.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> vgl. DFL Sports Enterprises 2017

<sup>138</sup> vgl. Rentz 2012

<sup>139</sup> vgl. DFL-Report 2017, 18

## **5.2 Auslandsvermarktung der Premier League**

Nachdem die Auslandsvermarktung der Bundesliga ausführlich beschrieben wurde, wird der Fokus nun auf die Premier League gelegt. England zählt als der Vorreiter der Auslandsvermarktung, daher werden die eben genannten Punkte in Kap.5.1 auch auf die Premier League angewandt und analysiert.

### **5.2.1 Organisation der Auslandsrechte**

Die Premier League ist ein eigenständiges Unternehmen und ist somit auch für die Organisation der Auslandsrechte verantwortlich. Dabei ist jeder Verein der Premier League Teilhaber des Ligaverbandes und hat Mitspracherecht bei Vertragsabschlüssen. Jeder Verein der absteigt, muss aus dem Ligaverband austreten und seine Stammaktie an den jeweiligen Aufsteiger abgeben.<sup>140</sup>

### **5.2.2 Liga- und Vereinssponsoring**

Während in der Bundesliga der Ausrüster Adidas als Sponsor zu finden ist, ist es in der Premier League der Ausrüster Nike. Außerdem zählen unter anderem zu den Sponsoren der Premier League auch das schweizer Uhrenunternehmen Tag Heuer und das Finanzunternehmen Barclays.<sup>141</sup> Weiterhin gehört das Trikotsponsoring in England zu den wichtigsten Einnahmequellen. Dabei werden die größten Vereine in England alle samt von ausländischen Unternehmen gesponsert, was die Bedeutung dieser Vereine auf internationaler Ebene zum Vorschein bringt.<sup>142</sup>

### **5.2.3 Internetauftritt**

Auf der offiziellen Internetseite der Premier League erhalten die Fans und Interessierten neben den neuesten Nachrichten auch alle Statistiken und Spielpläne der laufenden Saison. Ebenso stehen Verlinkungen zu allen Internetseiten der einzelnen Vereine zur Verfügung. Die Internetseite ist nur auf Englisch abrufbar und somit für alle Fans weltweit leserlich verständlich. Zusätzlich steht allen Besuchern der Internetseite auch die Geschichte des englischen Fußballs zur Verfügung.

---

<sup>140</sup> vgl. Premier League 2017

<sup>141</sup> vgl. Premier League 2017

<sup>142</sup> vgl. Bluhm 2013

### 5.3 Internationales Marketing Management

Um im Ausland erfolgreich handeln zu können, bedarf es den Unternehmen ein erfolgreiches Internationales Marketing Management. Damit ist gemeint, dass Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens trotz innovativen Fortschritt und Attraktivität ohne eine erfolgreiche Vermarktung nicht den gewünschten Profit erbringen. Daher müssen sich die Profiligen in Europa versuchen, sich voneinander abzusetzen.

### 5.4 Strategisches Management

Das strategische Management ist laut Lombriser/Abplanalp (2004) für das Überleben der Unternehmen existenziell wichtig.<sup>143</sup>

Strategische Entscheidungen zeichnen sich laut Johnson/Scholes (1999) unter anderem durch folgende Eigenschaften aus:

- *Sie haben eine langfristige Dimension,*
- *sie dienen zur Erlangung eines Vorteils gegenüber der Konkurrenz,*
- *sie beantworten die Frage, was gemacht werden soll und was nicht.*<sup>144</sup>

Zu den strategischen Entscheidungen gehören z.B. die Internationalisierung und die Globalisierung, welche beide im Folgenden erklärt werden.

### 5.5 Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung wird nicht nur im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwendet, sondern auch mit dem Sport in Verbindung gebracht. Da dieser jedoch in verschiedensten Bereichen auftritt und breit gefasst ist, soll zunächst im eine Einordnung in den Kontext Sportmanagement und Profifußball erstellt werden. Der Begriff *Internationalisierung* setzt sich aus den drei lateinischen Worten *inter* (zwischen), *natio* (globale Ebene) und *ire* (gehen) zusammen. Demzufolge bedeutet *Internationalisierung* im allgemeinen Zusammenhang, etwas international zu machen oder international zu werden. Nach der eben gewonnenen Erkenntnis soll im Folgenden die Internationalisierung europäischer Profivereine untersucht werden. Dabei sollte zunächst der Begriff präzise definiert werden, bevor

---

<sup>143</sup> vgl. Lombriser/Abplanalp 2005, 44

<sup>144</sup> vgl. Johnson/Scholes 1999, 4

das Thema der Internationalisierung mit den europäischen Profivereinen in Beziehung gebracht wird.<sup>145</sup>

Nach Meffert/Bolz (1998) gehört die „Internationalisierung der Geschäftstätigkeit für die überwiegende Mehrzahl der Großunternehmen in den führenden Industrienationen seit geraumer Zeit zu den Eckpunkten der strategischen und operativen Unternehmensplanung“.<sup>146</sup>

Es ist deutlich zu sehen, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg geändert hat. Es ist eine Steigerung der internationalen Verflechtungen der Volkswirtschaften und der Geschäftstätigkeiten von Unternehmen zu beobachten. Diese Geschäftstätigkeiten waren dabei grenzüberschneidend.<sup>147</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der internationalen Vermarktung eines Profivereins. Es gibt verschiedene Ansätze in der Literatur für die Motive, weshalb ein Profiverein oder Unternehmen eine Internationalisierung hervorgebracht hat.<sup>148</sup> Ein wichtiges Motiv der Internationalisierung von Unternehmen ist die Erschließung neuer Märkte. Dabei versuchen die Unternehmen zu expandieren und ihren Umsatz zu steigern. Die Unternehmen versuchen dabei ihre Leistungen auf den neuen Märkten anzubieten um diese für sich zu gewinnen. Ein weiteres Motiv ist die Sättigung des Heimatmarktes, bei dem die Bedürfnisse nach einem Produkt bei allen Marktteilnehmern befriedigt sind. Dadurch bemühen sich viele Unternehmen ihren Markt im Ausland auszuweiten. Weiterhin kann die Verbesserung des Images, der Marke oder des Unternehmens als Grund der Internationalisierung genannt werden. Nach Meffert/Bruhn (2003) ist unter dem Image „die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einer Dienstleistung“<sup>149</sup> zu verstehen.

Die eben genannten Internationalisierungsgründe können auch größtenteils auf professionelle Fußballvereine zugeschrieben werden. Dabei ist die Erschließung neuer Einnahmequellen bei Fußballvereinen der wichtigste Grund für die Internationalisierung, wobei auch ein Augenmerk auf die Bedienung der bereits vorhandenen Fans im Ausland und die

---

<sup>145</sup> vgl. van Overloop 2013, 23

<sup>146</sup> Meffert/Bolz 1998, 15

<sup>147</sup> vgl. Holtbrügge/Welge, 2003

<sup>148</sup> vgl. Backhaus et al. 2000, 25

<sup>149</sup> Meffert/Bruhn 2003, 221



Imageverbesserung eine tragende Rolle einnehmen.<sup>150</sup> Außerdem sollte bei Fußballvereinen die Schaffung einer besseren Verhandlungslage mit Sponsoren als Internationalisierungsgrund erwähnt werden.

## 5.6 Globalisierung

Der Begriff der *Globalisierung* bezieht sich auf die Länderebene und ist daher Gegenstand volkswirtschaftlicher Fragestellungen. Durch die wachsenden grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Interaktionen und Aktivitäten auf der Welt wächst die Welt dabei immer mehr zu einer Welt zusammen. Dabei verliert der nationale Bezug von Unternehmen und Unternehmensleistungen an Bedeutung.<sup>151</sup>

Der Sport und vor allem der Fußball liefert mit der Fußball-Weltmeisterschaft die Veranschaulichung der Globalisierung auf dem Globus. Für die WM-Endrunde in Deutschland 2006 haben 198 Länder versucht, sich zu qualifizieren. Der wirtschaftliche Wert des Gutes Fußball ist damit enorm. Durch den Umsatz von 200 Milliarden US-Dollar im Jahr 2000 ist die Fußballindustrie zum Kernbereich des professionellen Sports geworden.<sup>152</sup> Im Allgemeinen kann die Globalisierung als Prozess der zunehmenden Verbindung zwischen den Gesellschaften und Problemen verschiedenster Bereiche definiert werden. Der Fußball hat sich zu einem globalen Phänomen entwickelt, bei dem soziale und ökonomische Gesichtspunkte wichtige Rollen eingenommen haben. Jedoch wird das Produkt Fußball nicht von kulturellen, historischen oder auch politischen Faktoren beeinflusst, da unabhängig davon in fast jedem Teil der Welt dieser Sport praktiziert wird. Die einzigen Unterschiede liegen in der Strukturierung der Verbände, wie der Professionalisierung der Vereine weltweit. In Europa finden sich in fast allen Ländern etablierte Profifußballligen, während in Teilen Asiens und Afrika dies oft bemängelt wird.<sup>153</sup>

Die Internationalisierung und die Globalisierung werden nicht als Synonyme verwendet. Der Zusammenhang dieser Begriffe besteht jedoch darin, dass die verschiedenen Dimensionen der Globalisierung die Ausgestaltung der Internationalisierung der Unternehmen prägen und wiederum auf der anderen Seite die Globalisierung durch die Internationalisierungsaktivitäten geprägt wird.

---

<sup>150</sup> vgl. Richelieu/Pons 2006, 231

<sup>151</sup> vgl. Koch 2017, 7

<sup>152</sup> vgl. Wachter 2002, 138

<sup>153</sup> vgl. Vöpel/Steinhardt 2009, 7

## 6 Praxisbeispiel

Das Fußballbusiness und seine Komplexität wurden in den vorherigen Kapiteln ausreichend beleuchtet. Nun ist es wichtig, die Theorie auch auf die Praxis anzuwenden. Hierfür werden zwei Vereine ausgewählt, die den Welt- und besonders den Europäischen Fußball in der Geschichte geprägt haben: der deutsche Rekordmeister FC Bayern München und der englische Rekordmeister Manchester United Football Club. Diese beiden Profivereine zählen in ihren heimischen Fußballigen als Vorreiter der Internationalen Vermarktung. In den folgenden Kapiteln werden ihre Maßnahmen zu dieser Thematik vorgestellt.

### 6.1 Fallbeispiel Auslandsvermarktung des FC Bayern München

Der FC Bayern München ist ein deutscher Fußballverein aus München und wurde im Jahr 1900 gegründet. Dieser Verein ist mit 27 Meistertiteln deutscher Rekordmeister und hat weltweit mit 290.000 Menschen die meisten Mitglieder. Der FC Bayern München erkannte als erster Verein in der Bundesliga die ökonomischen Möglichkeiten einer gezielten Vermarktung im In- und Ausland.<sup>154</sup>

#### 6.1.1 Auswirkungen der Kommerzialisierung und Professionalisierung

Bereits in den siebziger Jahren erschloss der Verein durch ein professionelles Management neue Einnahmequellen z.B. durch die Einrichtung von Verb Important Person (VIP)-Logen im Stadion. Den Höhepunkt erlangt die Kommerzialisierung beim FC Bayern München jedoch bei der Meisterfeier im Stadion und am Rathaus der Saison 2016/17. Hier wurden Mini-Kameras an den überdimensionalen Biergläsern der Bayern-Spieler installiert. Dadurch war es den Fans möglich, die Bierduschen aus nächster Nähe zu beobachten.<sup>155</sup>

#### 6.1.2 Marketing-Reisen

Seit der Saison 2004/2005 reist der FC Bayern München um die Welt und bestreitet Vorseason-Touren. Anfangs waren diese noch auf die USA beschränkt, um dort Marktanteile zu gewinnen. Doch schnell wurde dem Vorstand klar, dass die Wachstumsmärkte Asiens an Popularität gewinnen und dort ein riesiger Markt zu erobern ist. Um strategische Partnerschaften mit einheimischen Unternehmen eingehen zu können, reist der FC Bayern München nun jedes Jahr während der Sommervorbereitung nach Asien, um dort Turnier

---

<sup>154</sup> vgl. Puck/Wirth 2009, 111

<sup>155</sup> vgl. Reviersport 2017

gegen andere europäische Profifußballvereine bestreiten zu können. Dabei soll auch die Bekanntheit bei den einheimischen Fans und Fußballliebhabern gesteigert werden.<sup>156</sup> Außerdem verfügt der FC Bayern München über Außenstellen in New York und in Shanghai, wobei speziell die Zielsetzung immer die Erschließung neuer Märkte im Vordergrund steht.<sup>157</sup>

### **6.1.3 Internationale Vereinspartnerschaften**

Um den Zugang zu internationalen Märkten zu erleichtern, sucht der FC Bayern München in Ländern wie Japan oder China nach langfristigen strategischen Partnerschaften mit Fußballvereinen vor Ort. Karl-Heinz Rummenigge (2017) sagte: „In Zusammenarbeit mit Adidas haben wir vor, in den asiatischen Ländern, die neben Japan und China auch für uns interessant sind, Clubs in partnerschaftliche Joint-Ventures einzubinden, damit wir eine ständige Präsenz haben.“<sup>158</sup>

Der Nutzen dieser Partnerschaften liegt darin, dass ein vereinfachter Markteintritt stattfinden kann. Im Gegenzug bietet der FC Bayern München den asiatischen Partner Hilfe bei dem Shooting-System, sowie dem Marketing und Merchandising an.<sup>159</sup>

### **6.1.4 Globale Mediale Präsenz des FC Bayern München**

Um die Fans aus denjenigen Ländern für sich zu gewinnen oder zu binden, in denen der FC Bayern München nicht regelmäßig bei Testspielen antreten kann, setzt der Verein auf die internationale TV-Vermarktung. Auf der Ebene der nationalen TV-Vermarktung liegt die Bundesliga weit hinter der englischen Premier League. Daher sind die Einnahmequellen des Vereins hierbei recht übersichtlich. Der FC Bayern München hat sich dafür eingesetzt, dass die Anstoßzeiten in der Bundesliga dahingehend geändert werden, dass mindestens ein Spiel der Bundesliga zur Hauptsendezeit Asiatischer TV-Sender läuft.<sup>160</sup> Die Website des FC Bayern München ist für neun verschiedene Länder ausgelegt, dadurch ist der Verein weltweit aktiv.

---

<sup>156</sup> vgl. Puck/Wirth 2009, 118

<sup>157</sup> vgl. Spox 2016

<sup>158</sup> FC Bayern München 2017

<sup>159</sup> vgl. Puck/Wirth 2009, 120

<sup>160</sup> vgl. Puck/Wirth 2009, 122

## 6.2 Fallbeispiel Auslandsvermarktung des Manchester United FC

Der Manchester United Football Club ist ein englischer Fußballverein aus Manchester und wurde 1878 gegründet. Dieser Fußballverein ist mit 20 Meistertiteln englischer Rekordmeister und hat weltweit die größte Fangemeinde. Schätzungen zufolge erreicht Manchester United FC über 600 Millionen Anhänger.<sup>161</sup>

Der Aufstieg von United zu einer globalen Marke begann am 6. Februar 1958 mit einer Tragödie. Nach einem Flugzeugunfall mit acht Toten Spielern der damaligen Mannschaft war der Name des Vereins weltweit bekannt. Nun wurde der Club nicht nur in England, sondern auf der ganzen Welt mit Sympathie überrollt. Damit schaffte es Manchester United nicht mit dem Gewinn eines preisträchtigen Wettbewerbs, sondern mit der Zerstörung eines Traumes durch eine Tragödie, der erste Verein der Welt mit einer globalen Fangemeinde zu werden.<sup>162</sup> Auf die Tragödie folgte zehn Jahre später der Triumph, der die globale Fangemeinde festigte und erweiterte.

### 6.2.1 Auswirkungen der Kommerzialisierung und Professionalisierung

Im englischen Fußball fließt vor allem in der TV-Vermarktung das Geld in einem Ausmaß wie sonst nirgends im Profifußball. Die Fans werden durch die hohen Ticketpreise in den Stadien nach und nach in die Pubs gedrängt, in denen der Pay-TV-Sender Sky den Fans zur Verfügung steht. Durch den neuen TV-Vertrag für die Inlandsvermarktung stehen den Vereinen in der Premier League enorme Geldmengen zur Verfügung. Dabei sind dies nicht die einzigen Einnahmequellen von Manchester United. Der Trikotsponsor Chevrolet spült jährlich 72 Millionen Euro in die Kassen des Vereins, während der Ausrüster Adidas seit der Saison 2015/16 für die nächsten zehn Jahre ca. 944 Millionen Euro überweist.<sup>163</sup> Diese hohen Einnahmen aus Sponsoren und TV-Vermarktung führen dazu, dass Manchester United der wertvollste Fußballverein der Welt ist. Laut der Wirtschaftszeitschrift *Forbes* liegt der geschätzte Wert bei ca. 774 Millionen US-Dollar.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> vgl. Schulze-Marmeling 2014, 7

<sup>162</sup> vgl. Schulze-Marmeling 2014, 8

<sup>163</sup> vgl. Kurier 2014

<sup>164</sup> vgl. Ozanian 2017

### 6.2.2 Globale Mediale Präsenz des Manchester United FC

Sowohl die nationalen als auch internationalen Wettbewerbe, darunter die Champions League, sind in allen heutigen Medien präsent. Da Manchester United sowohl auf nationaler als auch auf der internationalen Ebene vertreten ist, ist eine überdurchschnittliche Präsenz des Vereins, sowohl national als auch global, gegeben. Für die Positionierung des Vereins spielen die Übertragungen im Fernsehen eine wichtige Rolle, obwohl der Verein auch in den Printmedien stark vertreten ist. Durch die globalen Übertragungen im Fernseher, kann der Verein auf ca. 75 Millionen Fans weltweit zählen. Auf dem heimischen Markt werden die Spiele von Manchester United sowohl im Free-TV als auch im Pay-TV übertragen.

Außerdem befasst sich der hauseigene TV-Sender Manu.tv nur mit dem Verein Manchester United. Weiterhin bemüht sich Manchester United neue Medien und Kommunikationswege zu erreichen. Die Internetseite ist nicht nur auf Englisch, sondern auch in weitere sechs Sprachen abrufbar. Durch eine Kooperation mit dem Sponsor Vodafone werden im Bereich der mobilen Telefonie Nachrichten über den Verein verbreitet. Diese Präsenz umfasst dabei nicht nur den Markt Großbritannien, sondern ist weltweit angelegt und Ziel der strategischen Auslandsvermarktung von Manchester United. Bilder und Videostreams sowie auch Spiele für mobile Endgeräte der Fußballmannschaft sind für die Fans auf der ganzen Welt abrufbar. Damit ist Manchester United der erste Verein auf der Welt, der auf globaler Basis Fan-Content als Download für das Smartphone ermöglicht.<sup>165</sup>

Im Januar 2004 engagierte Manchester United einen 18-Jährigen chinesischen Stürmer von dem chinesischen Verein Dalian Shide für ca. 5 Millionen Euro. Hinter dieser Verpflichtung standen nicht die sportlichen Fähigkeiten des jungen Stürmers, sondern eher der strategische Einkauf zur Erweiterung der Fan Basis im asiatischen Markt.<sup>166</sup>

### 6.2.3 Marketing-Reisen

Bereits im Jahr 1975 machte Manchester United in der Sommervorbereitung eine Vorsaison-Tour um die ganze Welt und spielte in Asien und Australien. Heute macht der Verein jedes Jahr eine Vorsaison-Tour und bereist vorrangig die Kontinente Asien und Amerika. In

---

<sup>165</sup> vgl. Adjouri/Stastny 2015, 167

<sup>166</sup> vgl. FAZ 2005, 32

diesen Kontinenten werden dann gegen andere europäische Profivereine Turniere ausgespielt.<sup>167</sup> Dabei schaffte es Manchester United im Jahr 2004, vor einer Rekordkulisse von fast 110.000 Zuschauern den spanischen Meister Real Madrid FC zu schlagen.

#### **6.2.4 Wohltätigkeitsprojekte**

Manchester United arbeitet auf der internationalen Ebene mit der Wohltätigkeitsorganisation Unicef als weltweiten Charity Partner zusammen. Der Verein unterstützt dabei viele Projekte in Asien und Afrika, indem er Gelder zur Verfügung stellt oder mit Spielern einzelne Projekte besucht. Auch im Inland unterstützt der Verein viele Hilfsprojekte, wodurch das weltweite Ansehen und der Bekanntheitsgrad des Vereins gesteigert werden. Durch die positiven Berichte in den Medien werden neue Fans gewonnen und auch Sponsoren im Ausland zeigen Interesse an dem Verein.<sup>168</sup>

#### **6.2.5 Kooperationspartner im Ausland**

Für die Vorsaison-Touren in Asien und Amerika kooperiert Manchester United eng mit einheimischen Unternehmen zusammen. Dadurch soll neben den zusätzlichen Einnahmen auch die größtmögliche Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gewonnen werden. Außerdem werden in Kanada, Singapur, Südafrika, Australien, Dubai, England, Schweiz und Portugal Fußballschulen von Manchester United geleitet. Dadurch stellt Manchester United auf jedem Kontinent der Welt einen Standort zur Verfügung.<sup>169</sup>

Wenn man nun die Umsatzstrukturen der beiden Vereine im internationalen Business vergleicht, zeigt sich der Unterschied im Internationalisierungsprozess. Vor allem in den Bereichen Sponsoring und Merchandising sowie die TV-Vermarktung weisen erhebliche Unterschiede auf.<sup>170</sup>

---

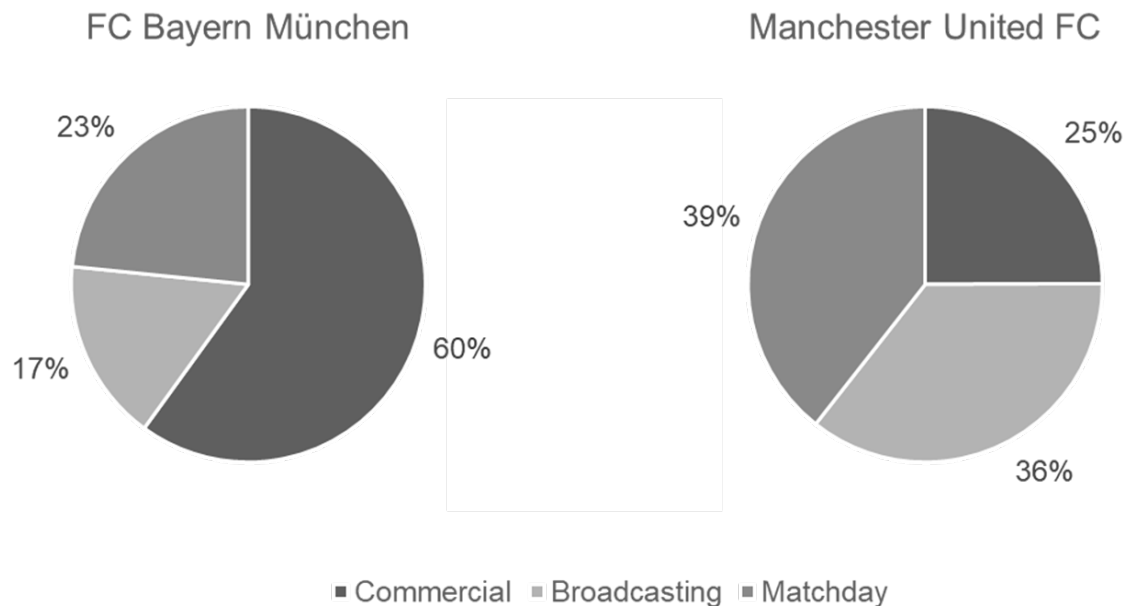
<sup>167</sup> vgl. Kahlbau 2014, 71

<sup>168</sup> vgl. Kahlbau 2014, 74

<sup>169</sup> vgl. Kahlbau 2014, 74

<sup>170</sup> vgl. Puck/Wirth 2009, 113

### 6.3 Vergleich



	FC Bayern München	Manchester United FC
Commercial	177 m €	81 m €
Broadcasting	49 m €	116 m €
Matchday	69 m €	128 m €

Abbildung 12: Struktur des Umsatzes von FC Bayern München & Manchester United FC  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte 2009, 4)

Anhand der Abbildung 12 ist zu erkennen, dass Manchester United FC während eines Spieltages deutlich mehr erwirtschaftet als der FC Bayern München. Dies ist auf die Auswirkungen der erhöhten Ticketpreise in England zurückzuführen, obwohl die Bundesliga eine der wenigen Ligen in Europa ist, die mit vollen Stadien glänzen kann. Jedoch sind die Preise nicht so hoch, wodurch die Einnahmen trotz voller Stadien übersichtlich bleiben. Die größeren Einnahmequellen wie Vermarktung ist in England und Manchester United FC ausgeprägter, was auf die erwähnte TV-Vermarktung in England zurückzuführen ist. Letztendlich sind diese auch die Einnahmen, die es dem Manchester United FC erlauben, in den Transferperioden umgerechnet hunderte von Millionen von Euro für einen einzigen Spieler auszugeben. Erwähnenswert ist der Commercial Bereich des FC Bayern München. Durch erfolgreiche Partnerschaften haben sich wirtschaftlich wichtige Einnahmequellen für den Verein ergeben.

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Das Fußballbusiness entwickelt sich kontinuierlich weiter und bisher sind der Kommerzialisierung keine Grenzen gesetzt. Daher ist es für die europäischen Fußballvereine von existenzieller Bedeutung, ihre Marketingaktivitäten auf das Ausland auszubauen, um vor allem aus wirtschaftlicher Sicht und Image mit den ganz großen Vereinen in Europa mithalten zu können. Die nun folgenden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen verdeutlichen und fassen die herausgearbeiteten Ergebnisse zusammen. Dabei wird versucht, den europäischen Profivereinen eine Hilfestellung zu geben, was für eine erfolgreiche Auslandsvermarktung unabdingbar ist.

Bevor die Auslandsvermarktung der einzelnen Profivereine betrachtet wird, soll die Auslandsvermarktung der europäischen Profiligen angesprochen werden. Denn die Top 5-Ligen im europäischen Fußball stehen im Wettbewerb um einige bestimmte Zielländer, darunter auch China. Um sich dabei durchzusetzen, müssen die Ligen sich dahingehend vermarkten, dass die Nachfrage generiert wird und die Zuschauer langfristig gebunden werden können. Dabei können anfängliche Vermarktungs Nachteile wie eine schwächere *Qualität* des Ligafußballs mit der Hilfe der richtigen Vermarktungsstrategien, durch Vermittlung der *inneren Qualität* des Ligaaufbaus, relativiert werden.

Daher sollten die Ligen die Rechte ihrer TV-Vermarktung überdenken und es schaffen im Ausland dahingehend abrufbar zu sein, sodass ein Fan mindestens ein Spiel am Wochenende via Livestream im Internet verfolgen kann. Außerdem sollte der Internetauftritt im Ausland so eingerichtet sein, dass er mindestens auf einer Weltsprache zur Verfügung gestellt wird. Der Fan im Ausland muss ständig in der Lage sein, die neuesten Nachrichten zu erhalten. Dies wird dadurch vereinfacht, dass die Ligen Kooperationen mit einheimischen Unternehmen eingehen.

In den folgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Auslandsvermarktung für europäische Fußballvereine aufgelistet und dabei Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

### 7.1 Internetauftritt

Heutzutage verfolgen die Menschen mehr Nachrichten im Internet als im TV. Daher ist es undenkbar, dass ein europäischer Profiverein keine eigene Internetseite besitzt. Jedoch ist die eigene Internetseite allein nicht mehr ausreichend. Der Profiverein sollte auch auf sämtlichen Social-Media-Kanälen präsent sein. Daher ist es empfehlenswert für einen Profiverein über Facebook, Instagram und Twitter im ständigen Kontakt zu seinen Fans auf der



ganzen Welt zu sein und einen Content-Planung zu schaffen. Sowohl diese Accounts als auch die eigene Internetseite sollten neben der Landessprache auch mindestens auf Englisch und Mandarin zur Verfügung stehen. Diese zwei Sprachen decken den größten Teil der Weltbevölkerung ab.

## **7.2 Marketing-Reisen**

Durch die Präsenz der europäischen Top Clubs in den asiatischen Gebieten haben sich in diesen Ländern bereits Fanggruppierungen gebildet. Außerdem wurden dabei einheimische Unternehmen auf die Vereine aufmerksam und stellten sich als Sponsor zur Verfügung. Daher sollte jeder Profiverein versuchen, in der Sommervorbereitung eine Tournee in dem asiatischen Raum vorzunehmen, um neue Fans und Sponsoren für sich zu gewinnen oder wenigstens auf sich aufmerksam zu machen.

## **7.3 Kooperationspartner im Ausland**

Nachdem viele Vereine erfolgreiche Tourneen im Ausland durchgeführt haben, ergaben sich Kooperationen mit einheimischen Unternehmen. Dadurch wurde bei einem erneuten Besuch in dem Land vieles vereinfacht. Deshalb sollten die europäischen Profivereine Kooperationen mit einheimischen Profivereinen und Unternehmen eingehen, um Erleichterung im Markteintritt zu erlangen. Von Vorteil wäre auch ein Büro in dem jeweiligen Land, um einfach eine Präsenz vorzeigen zu können.

## **7.4 Transfers**

Durch die Verpflichtung von einem Japanischen Nationalspieler, schaffte es nicht nur Manchester United FC, sondern auch der AC Mailand im Jahr 2015 eine enorme positive mediale Präsenz im japanischen TV zu bekommen. Plötzlich besuchten viele Japaner die Spiele des Vereins im Stadion und auch das Merchandising nahm positive Wendungen auf dem jeweiligen Markt. Hierbei wird ersichtlich, dass ein strategisch kluger Transfer oftmals die Massen in den jeweiligen Ländern begeistern kann. Bei einem riesigen Markt, wie es der asiatische nun mal ist, sollten Vereine darüber nachdenken, einen asiatischen Nationalspieler aus dem jeweiligen Zielland zu verpflichten. Die Auswirkungen auf das Image und das Merchandising im jeweiligen Land würden sehr positiv ausfallen.

## Literaturverzeichnis

- Abendzeitung München (2015): So generieren Deutschlands Top-Vereine Millioneneinnahmen. <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.goldgrube-bundesliga-so-generieren-deutschlands-top-vereine-millioneneinnahmen.f9891244-fd55-4b28-8c73-034374c34d45.html> (28.12.17).
- Adjourn, Nicholas/Stastny, Petr (2015): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. 2.Aufl. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2000): Internationales Marketing. 5.Aufl. Stuttgart. Schäfer Poeschel.
- Becker, Jochen (2009): Grundlagen der Marketing-Konzeption. 9.Aufl. München. Franz Vahlen.
- Benner, Gerd (1984): Risk Management im professionellen Sport. In: Heinemann, Klaus (Hrg.). Texte zur Ökonomie des Sports. Schondorf.
- Berens, Wolfgang/Schewe, Gerhard (Hrsg.) (2003): Profifußball und Ökonomie. Hamburg. Verlag Dr.Kovač.
- Bluhm, Uwe (2013): Sponsoren in der englischen Premier League. <https://www.soccerdrills.de/magazin/wissenswertes/artikel/sponsoren-in-der-englischen-premier-league/> (04.01.18).
- Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sense-Branding, Responsible Branding, brand communities, Storytising und E-Branding. Hamburg. Diplomica Verlag GmbH.
- Bose, Mihir (2012): Game Changer. How the english Premier League came to dominate the world. Singapore.
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport. Studie zur Sportsoziologie. Band 5.Münster.
- Brown, Millward (2017): BrandZ – Top 100 Most Valuable Global Brands 2017. <http://brandz.com/charting/29> (11.12.2017).
- Bruce, Annette (2016): Agile Markenführung. Wie Sie ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. 6 Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bruhn, Manfred (2018): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 6.Aufl. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Bundeszentrale für politische Bildung (2017): Kommerzialisierung des Sports.  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/deutsche-fernsehgeschichte-in-ost-und-west/245748/kommerzialisierung-des-sports> (11.12.17).
- Couvellaere, V/Richelieu, Andre (2005): Brand Strategy in professional Sports. The Case of French Soccer Teams. In: European Sport Management Quarterly. Vol. 5 Nr.1. S 23-46.
- de Valck, Kristine (2005): Virtual Communities of Consumption Networks of consumer Knowledge and Companionship. Rotterdam.
- Deloitte (2009): Football Money League. Lost in Translation. Manchester.
- Dembowski, Gerd (2004): Spieler kommen, Trainer gehen – Fans bleiben. In: Bündnis Aktiver Fußballfans – BAFF (Hrsg.), Ballbesitz ist Diebstahl. S.8-34. Göttingen. Verlag die Werkstatt.
- DFB (2017): Verbandsstruktur. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/> (05.01.18).
- DFL (2017): Über uns. <https://df1.de/de/ueber-uns/> (05.01.2017).
- DFL-Report (2017): Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. Frankfurt am Main.
- DFL Sports Enterprises (2017): Unser Unternehmen. [http://df1-sports-enterprises.com/Unser\\_Unternehmen.html](http://df1-sports-enterprises.com/Unser_Unternehmen.html) (04.01.18).
- Eisenberg, Christiane (2004): 100 Jahre Weltfußball. Die FIFA 1904-2004. Die Werkstatt.
- Emrich, Eike/Pitsch, Werner/Papathanassiou, Vassillios (2001): Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage. Schorndorf. Hofmann.
- Erning, Johannes (2000): Professioneller Fußball in Deutschland – Eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse. Berlin.
- FAZ (2005): das Geschick der Einkäufer gegen die Macht des Milliardärs, in: FAZ, 186, 12.08.2005.
- FC Bayern München (2017): Hoeneß über Asien, Tolisso und Sportdirektor. <https://fcbayern.com/de/news/2017/07/uli-hoeness-uber-asien-ziele-und-die-sportdirektor-suche> (05.01.18).
- Feldmann, Sandra (2007): Bewertung von Sportmarken. Messung und Wirkungen der Markenstärke von Fußballbundesligavereinen. Frankfurt. Peter Lang GmbH.
- FIFA (2013): Kampf gegen Rassismus. <http://de.fifa.com/sustainability/news/y=2013/m=3/news=fifa-und-gemeinsam-kampf-gegen-rassismus-sport-2039406.html> (14.12.17).

- FIFA (2015): FIFA Fußball-WM 2014. 3.2 Milliarden Zuschauer, 1 Milliarde beim Finale. <http://de.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=fifa-fussball-wm-2014tm-3-2-milliarden-zuschauer-1-milliarde-beim-fina-2745551.html> (13.12.17).
- FIFA (2016): Joseph S. Blatter. <http://de.fifa.com/about-fifa/the-president/joseph-s-blatter.html> (14.12.2017).
- FIFA (2017): Verbände. <http://de.fifa.com/associations/> (05.01.18).
- Fischer, Harald (1986): Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport. 1.Aufl. Berlin.
- Freyer, Walter (1991): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 2.Aufl. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4.Aufl. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Gabler, Jonas (2009): „Ultrakulturen und Rechtsextremismus: Fußballfans in Deutschland und Italien“. Köln.
- Gaiser, Brigitte (2011): Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In: Theobald, E./Haisch, P.T. (Hrsg.). Brand evolution S.3-21. Wiesbaden. Gabler.
- Geese, Stefan/Gerhard, Heinz (2012): Die olympischen Spiele 2012 im Fernsehen. Nutzung und Bewertung durch die Zuschauer. Media Perspektiven.
- Gömmel, Rainer (2002): Fanartikelvermarktung. „Merchandising“ und „Licensing“ – Eine Einnahmequelle und ihre Zukunft. In: Herzog, Markwart (Hrsg.): Fußball als Kulturphänomen: Kunst – Kultur – Kommerz. S.111-119. Stuttgart. Kohlhammer.
- Hein-Reipen, Susanne (2016): Pyro, Pfeffer, Polizei: Der „Jahresbericht Fußball“ der ZIS. <http://www.westline.de/neben-dem-platz/pyro-pfeffer-polizei-der-jahresbericht-fussball-der-zis> (14.12.17).
- Heine, Christoph (2009): Gesellschaftliches Engagement im Fußball. Wirtschaftliche Chancen und Strategien für Vereine. Berlin.
- Heinecke, Stephanie (2015): Fit fürs Fernsehen?. Köln.
- Heinemann, Klaus (1992): Kommerzialisierung. In: Röthig, Peter (Hrsg.). Sportwissenschaftliches Lexikon. 6.Aufl. Schorndorf.
- Heinemann, Klaus (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports – Ein Handbuch. Schorndorf. Verlag Hofmann.
- Holtbrügge, Dirk/Welge, Martin (2003): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. Schäffer Poeschl.
- Horch, Heinz-Dietrich/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Berlin und Heidelberg.

- Hortleder, Gerd (1978): Sport in der nachindustriellen Gesellschaft. Eine Einführung in die Sportsoziologie. Frankfurt am Main.
- Huber, Frank/Meyer, Frederik (2008): Der Fußballstar als Marke – Determinanten der Markenbildung am Beispiel von Lukas Podolski. Wiesbaden. Gabler Edition Wissenschaft.
- Interbrand (2017): Best Global Brands 2017. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/> (11.12.17).
- Johnson, Gerry/Scholes, Kevan (1999): Exploring Corporate Strategy, 5. Aufl. Harlow.
- Jünger, David (2004): Der neue Ort des Fußballs. Kommerzialisierung, Rassismus und Zivilgesellschaft. In: Bündnis Aktiver Fußballfans – BAFF /Hrsg.). Ballbesitz ist Diebstahl. S.36-49. Göttingen. Verlag die Werkstatt.
- Kahlbau, Frederik (2014): Auslandsvermarktung in den fünf großen Fußballligen und Top-Vereinen Europas: Verbesserungspotenziale für den deutschen Fußball. Igel Verlag.
- Karczewski, Marvin (2013): Markenführung in der Bundesliga. Eine empirische Untersuchung kausaler Beziehungen zur Wirkung identitätsorientierter Markenführung bei professionellen Fußballvereinen. Shaker Verlag Aachen.
- Kebekus, Frank (1991): Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball. Dissertation. Frankfurt am Main.
- Keller, Kevin-Lane (2013): Strategic brand management – Building, measuring and managing brand equity. 4.Aufl. Harlow. Pearson.
- Knobbe, Thorsten (2000): Spektakel Spitzensport – der Molch aus Stars, Rekorden, Doping, Medienwahn, Sponsorenmacht. Siegen.
- Koch, Eckart (2017): Globalisierung: Wirtschaft und Politik: Chancen – Risiken – Antworten (2.Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Köster, Philipp (2017): Sie tun nicht einmal mehr so, als gehe es noch um Fußball. <https://www.stern.de/sport/fussball/philipp-koester/bundesliga-start--sie-tun-nicht-einmal-mehr-so--als-gehe-es-noch-um-fussball-7583090.html> (05.01.18).
- Kroeber-Riel, Werner/Gröppel-Klein, Andrea (2013): Konsumentenverhalten. 10.Auflg. München. Vahlen Verlag.
- Krüger, Udo Michael (2012): Stabilität und Wandel im Fernsehangebot. Programmstrukturen von ARD/Das Erste, ZDF, RTL, Sat.1 und Prosieben 2011 bis 2011. Media Perspektiven, o. Jg. 474.498.
- Kufer, Christina (2014): Geld schießt Tore – Ist Sport ohne Kommerz noch möglich?. <http://www.pasch-net.de/de/pas/clh/leh/unt/dst/3362838.html> (11.12.17).

- Kurier (2014): Millionenshow im Brustbereich. <https://kurier.at/sport/fussball/mega-deals-millionenshow-im-brustbereich/63.589.874> (05.01.18).
- Lehmann, Erik/ Weigand, Jürgen (1999): Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2, S. 124-135.
- Lichterbeck, Philipp (2014): Fifa mit Rekordgewinn, Brasilien geht leer aus. <http://www.tagesspiegel.de/sport/nach-wm-2014-fifa-mit-rekordgewinn-brasilien-geht-leer-aus/10265644.html> (05.01.18).
- Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter (2005): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 4.Aufl. Zürich. Versus.
- Maenning, Wolfgang (2004): Korruption im internationalen Sport. Ökonomische Analyse und Lösungsansätze. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 73, Seite 263-291. Berlin.
- McAlexander, James/Schouten, John/Koenig, Harold (2002): Building Brand Community. Journal of Marketing. 66 (1). S.38-54.
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim (1998): Internationales Marketing-Management. 3Aufl. Stuttgart. Kohlhammer.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Meyrahn, Frank (2015): Wirtschaftsfaktor Fußball: Aktuelle Daten zur Sportwissenschaften. Berlin. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Muniz, Albert/O’Guinn, Thomas (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research, 4. Nr.27. S.412-432.
- Munzinger, Uwe/Musirol, Karl Georg (2008): Markenkommunikation. Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen. München. Mi-Fachverlag.
- Nachhaltigkeit im Fußball (2014): Rassismus in der Kultur des Fußballs. <http://nachhaltigkeit-im-fussball.de/lexikon-der-nachhaltigkeit/rassismus-im-fussball/> (14.12.17).
- Neubauer, Daniel (2009): Die strategische Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland. Norderstedt. Books on Demand GmbH.
- Niessen, Christoph (1997): Management in Sportvereinen und –verbänden. Annäherung an ein unbekanntes Tätigkeitsfeld. Dissertation. Köln. Deutsche Sporthochschule Köln.

- Nufer, Gerd/Bühler, André (2008): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. 1.Aufl. Berlin. Erich Schmidt Verlag.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2012): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. 3.Aufl. Berlin. Erich Schmidt Verlag.
- Oettgen, Nora (2008): Integriertes Marketing für professionelle Fußballvereine. Peter Lang Verlag. Frankfurt am Main. 2008.
- Ostermann, Frank (2009): Strategische Markenführung im Sport mit Sponsoring und Eventmarketing unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Sport. Göttingen. Sierke.
- Ozanian, Mike (2017): Manchester United Now Biggest Sports Team In The World. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2017/01/19/manchester-united-now-biggest-sports-team-in-the-world/#6bb92d8923d4> (05.01.2018).
- Pilz, Gunter A. (2006): Sport und Prävention – Wie viel Soziale Arbeit, Prävention kann der organisierte Sport leisten. Nürnberg.
- Pöttinger, Peter (1989): wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport. 1.Aufl. Wiesbaden.
- Premier League (2017): Homepage. <https://www.premierleague.com> (04.01.18).
- Puck, Jonas/Wirth, Thorsten (2009): Die Internationalisierung des FC Bayern München. Konfiguration, Koordination und Kundenintegration bei einem international tätigen Fußballclub. In: Holtbrügge, Dirk/Holzmüller, Hartmut/von Wagenheim, Florian (Hrsg.). Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Konfiguration – Koordination – Kundenintegration. Wiesbaden. Gabler.
- Rach, Viktor (2017): Premier League: Meister Chelsea verdient über 100 Millionen mehr als Sunderland. <http://fussball-geld.de/einnahmen-fernsehgelder-in-der-premier-league-20162017/> (28.12.17).
- Radtke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Raecke, Daniel (2017): 25 Jahre Premier League. Was England der Bundesliga voraus hat. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/premier-league-25-jahre-erfolgsgeschichte-stellen-bundesliga-in-den-schatten-a-1162499.html> (19.12.17).
- Rauball, Reinhard (2014): Nachhaltigkeit im Fußball-Geschäft. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.). CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. S.13. Heidelberg. Springer Gabler

- Rautenberg, Michael (2008): Merchandise me! Die Kommerzialisierung des Fußballs und ihre Folgen. In: Rautenberg, Michael/Tillmann, Angela/Bohnisch, Lothar (Hg.). Doppelpässe. Eine sozialwissenschaftliche Fußballschule. S.171-195. Weinheim. Juventa Verlag.
- Red Card (2017): China Digital Football Index. Mailman.
- Rentz, Ingo (2012): DFL bestätigt: Hermes wird Ligasponsor. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-DFL-bestaetigt-Hermes-wird-Ligasponsor-110665> (04.01.18).
- Rentz, Ingo (2017): Wie die Bundesliga im Ausland für Fußball made in Germany wirbt. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Goalmania-Bundesliga-156903> (19.12.17).
- Reviersport (2017): Stoiber verteidigt Kommerzialisierung im Fußball. <http://www.reviersport.de/353117---fc-bayern-stoiber-verteidigt-kommerzialisierung-fussball.html> (04.01.18).
- Richelieu, Andre/Pons Frank (2006): Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona how to legendary sports teams built their brand equity. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship (Mai), S. 231-245.
- Rühle, Angela (2013): Sportprofile im deutschen Fernsehen 2002 bis 2012. Entwicklung der Sportberichtserstattung im Free-TV. Media Perspektiven. o.Jg. 423-440.
- Schauerte, Thorsten (2004): Die Sport-Medien-Wirtschaftsallianz. Gleiche Ziele – unterschiedliche Perspektiven. In: T. Schauerte & J. Schwier (Hrsg.). Die Ökonomie des Sports in den Medien S39-60. Köln. Halem.
- Schimank, Uwe (2008): Sport im Prozess gesellschaftlicher Differenzierung. In: Weis & R. Gugutzer (Hrsg.). Handbuch Sportsoziologie S.68-74. Schorndorf: Hofmann-Verlag.
- Schouten, John/McAlexander, James (1995): Subcultures of Consumption. An Ethnography oh the New Bikers. Journal of Consumer research. 22(6). S.43-61.
- Schulze-Marmeling, Dietrich/Dahlkamp, Hubert (2006): Die Geschichte der Fußball Weltmeisterschaft. Göttingen.
- Schulze-Marmeling, Dietrich (2014): United: Vom Arbeiterverein zum Fußball-Unternehmen. Verlag Die Werkstatt GmbH.
- Schulze, Gerhard (2005): Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart. 2.Aufl. Frankfurt am Main. Campus Verlag.
- Selldorf, Philipp (2017): Pfiffe gegen den Kommerz. <http://www.sueddeutsche.de/sport/kommentar-ein-fall-fuer-dj-opa-1.3526216> (05.01.18).



- Sport 1 (2017): BVB-Ultras demonstrieren gegen RB. <http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2017/10/protestmarsch-der-fans-von-borussia-dortmund-vor-spiel-gegen-rb-leipzig> (12.12.18).
- Spox (2016): Bayern vor Büro-eröffnung in Shanghai. <http://www.spox.com/de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern/1603/News/fc-bayern-muenchen-asien-expansion-buero-shanghai.html> (04.01.18).
- Streeck, Wolfgang (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein.
- Streppelhoff, Robin (2015): Korruption im Fußball. Eine Bibliographie. Bundesinstitut für Sportwissenschaften Bonn (Hrsg.). Bonn.
- Ströbel, Tim (2012): Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport: Eine empirische Analyse. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Suchy, Günther (2011): Public Relations im Sport. Basiswissen – Arbeitsfelder – Sport-PR und Social Media. Berlin.
- Süßmilch, Ingo (2002): Die Entwicklung auf dem deutschen Fußballmarkt. In WZG-Bank (Hrsg.). FC Euro AG, Düsseldorf. S-49-73.
- Swieter, Detlef (2002): Die ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga. Berlin. Duncker & Humblot.
- Teichmann, Kai (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden. Gabler.
- The FA (2017): The history of the fa. <http://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (19.12.17).
- Theuvsen, Ludwig (2001): Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münster.
- Tiedemann, Claus (2011): Überlegungen zum „Gewalt“- und „Aggressions“- Begriff. <http://www.sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/documents/GewaltAggression.pdf> (14.12.17).
- UEFA (2017): About Uefa. <http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/index.html> (05.01.18).
- van Overloop, Pascal (2013): Internationalisierung professioneller Fußballclubs: Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements. München. Springer Verlag.
- Vöpel, Henning/Steinhardt, Max (2009): Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale Entwicklungen und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV. HSH Nordbank.

- Wachter, Kurt (2002): Fußball und (Post-) Kolonialismus in Afrika. In: Fanizadeh, Michael/Hödl, Gerald/Manenreiter, Wolfgang (Hrsg.). In: Global Players – Kultur, Ökonomie und Politik des Fußballs, Frankfurt am Main.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5.Aufl. Tübingen. Mohr.
- Weeber, Karl-Wilhelm (1991): Die unheiligen Spiele. Das antike Olympia zwischen Legende und Wirklichkeit. Zürich – München.
- ZEIT Online (2017): DFL-Auslandsvermarktung: Bundesliga Nummer eins in China.  
<http://www.zeit.de/news/2017-02/23/fussball-dfl-auslandsvermarktung-bundesliga-nummer-eins-in-china-23104003> (19.12.17).

**Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Gianpiero Iantorno